

“Với nỗ lực, quyết tâm của bản thân cùng sự hỗ trợ của gia đình và giúp sức của đồng nghiệp, bạn bè, bạn sẽ trở thành một CEO thành công”

VÕ VĂN THÀNH NGHĨA

KHI BẠN LÀ CEO

100 CÂU HỎI TIÊU BIỂU

 alphabooks®
knowledge is power

 NHÀ XUẤT BẢN
THANH NIÊN

Duong Kobo's Book Club

*Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo*



SCAN TO JOIN

Đôi nét về tác giả

Là cựu CEO của Tập Đoàn Thiên Long suốt 3 nhiệm kỳ từ 2008 đến 2016, ông Võ Văn Thành Nghĩa đã đưa Thiên Long lọt vào top 50 doanh nghiệp văn phòng phẩm trên thế giới kể từ năm 2011 theo xếp hạng của tổ chức đánh giá doanh nghiệp quốc tế Plimsoll (www.plimsoll.com). Trước Thiên Long, ông cũng đã từng lãnh đạo và cố vấn cho nhiều doanh nghiệp quốc tế và Việt Nam như Ernst & Young, Hardys, Saigontourist, Nguyễn Kim, v.v... Ông Nghĩa nguyên là Phó Chủ Tịch Hội Marketing Việt Nam, giảng viên thỉnh giảng tại Trường Đại Học Kinh Tế TP.HCM và là diễn giả quen thuộc của Phòng Thương Mại Nantes – Pháp và Phòng Thương Mại Australia-Vietnam – Úc trong các thập niên 1990 và 2000. Ông Nghĩa có học vị Tiến Sĩ Quản Trị Kinh Doanh của South California University for Professional Studies – Hoa Kỳ và đã nhận được nhiều giải thưởng và bằng khen của Chính Phủ Việt Nam và nhiều tổ chức có uy tín trong và ngoài nước về hoạt động quản trị doanh nghiệp và đóng góp vì cộng đồng.

Hiện ông Võ Văn Thành Nghĩa là Chủ Tịch kiêm CEO của VAL Making (www.VALMaking.com), một tổ chức chuyên về hoạt động hỗ trợ, tư vấn doanh nghiệp và phụng sự cộng đồng, xã hội.

Thư ngỏ

Kính thưa Quý độc giả,

Khi viết những dòng này đến với Quý vị, trước đây, tôi đã không nghĩ rằng sẽ có ngày tôi có dịp được viết và chia sẻ với Quý độc giả về công việc đầy thách thức nhưng cũng không kém phần thú vị của một CEO.

Tôi bắt đầu vào đời từ những công việc thấp nhất của xã hội và tiếp tục đi lên cho đến ngày hôm nay. Chính nhờ vào những năm tháng đạp xe thồ chở hàng, phụ thợ rèn, làm chân thư ký, đóng vai phiên dịch... cho đến khi tự lập ra doanh nghiệp của riêng mình, giảng cho sinh viên những bài học về quản trị kinh doanh và trải qua nhiều vị trí lãnh đạo và điều hành ở nhiều loại hình doanh nghiệp khác nhau thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau, tôi đã rút ra được rất nhiều bài học về ý chí, lòng nhẫn nại, năng lực, giá trị của kiến thức, kinh nghiệm, v.v... được đánh đổi bằng những thất bại nhớ đời! Và quan trọng nhất, cũng chính nhờ vào những thất bại này, tôi nhận ra mình là ai.

Với tính cách luôn cố gắng ngày một tốt hơn, với năng lực luôn kiên trì khổ luyện cùng với kiến thức và kinh nghiệm luôn trau dồi và tích lũy không ngừng, tôi đã tự tin leo lái một số doanh nghiệp từ loại hình công ty trách nhiệm hữu hạn đến công ty cổ phần, từ chưa niêm yết đến niêm yết đi đến thành công. Đặc biệt, tôi đã nỗ lực vượt qua những biến động của kinh tế Việt Nam và khủng hoảng kinh tế thế giới trong thời gian 2008-2012 để dẫn dắt một doanh nghiệp niêm yết hàng đầu tại Việt Nam đi lên liên tục trong nhiều năm sau này với trọng trách của một CEO.

Kính thưa Quý độc giả,

Mục đích tôi viết cuốn sách này là để chia sẻ với Quý vị về những yêu cầu thực tế nên có đối với một CEO thông qua 100 câu hỏi về tính cách, năng lực, kiến thức và kinh nghiệm. Dù rất muốn nêu

thêm những câu hỏi khác ngoài 100 câu hỏi này liên quan đến nhiều vấn đề thuộc những lĩnh vực/ngành khác nhau nhưng vì giới hạn và chủ quan của tác giả nên vẫn rất mong những câu hỏi tiêu biểu này sẽ ít nhiều giúp ích cho những ai có ý định khởi tạo một sự nghiệp kinh doanh, sẽ trở thành CEO trong tương lai hoặc đang là CEO.

Những cái lắc đầu phản đối hay gật gù đồng tình, những nụ cười thích thú hay cái nhú mày khó chịu của Quý vị trong quá trình đọc sẽ là niềm hạnh phúc lớn lao cho người viết.

Hy vọng cuốn sách nhỏ bé này cũng sẽ góp một phần giá trị nhỏ nhỏ vào biển học quản trị bao la và bể đời buồn vui của những ai vừa làm kinh doanh vừa mong muốn phụng sự cho xã hội.

Chân thành cảm ơn Quý vị.

TP. Hồ Chí Minh, ngày 01 tháng 8 năm 2017

VÕ VĂN THÀNH NGHĨA

Lời cảm tạ

Tân trọng cảm ơn các CEO Việt Nam mà tôi đã hân hạnh được quen biết trong quá trình đảm nhiệm trọng trách CEO tại một số doanh nghiệp. Chính những chia sẻ đời thường của họ đã giúp tôi hình thành nên ý tưởng và nội dung cho 100 câu hỏi tiêu biểu của cuốn sách này.

Chân thành cảm ơn các doanh nghiệp, đồng nghiệp và cộng sự Việt Nam tôi đã từng làm việc trong thời gian qua. Chính họ là nguồn cảm hứng và chất liệu thực tế cho tôi để viết nên cuốn sách không chỉ dành cho CEO.

Tôi đặc biệt cảm ơn ông Nguyễn Cảnh Bình, Chủ Tịch HĐQT của Alpha Books cùng đội ngũ biên tập của Alpha Books. Chính những góp ý và đề nghị hữu ích của họ đã giúp tôi hoàn chỉnh tốt đẹp bản thảo của cuốn sách.

Và cuối cùng, tôi vô cùng biết ơn gia đình của tôi đã cho tôi nguồn động viên và niềm khích lệ để viết và hoàn tất cuốn sách có ý nghĩa này.

45 CÂU HỎI VỀ TÍNH CÁCH

Khi mất của cải, xem như bạn không mất gì cả; Khi mất sức khỏe, bạn đã mất một cái gì đó; Khi mất tính cách, bạn đã mất tất cả.

(Châm ngôn Đức)

Nói về tính cách, ông bà ta có câu “Cha mẹ sanh con; Trời sanh tính”.

Trong đời thường, người ta dùng cụm từ “chín người mười ý” để diễn tả một cách khác về tính cách. Nói như vậy để thấy rằng tính cách ở mỗi chúng ta vốn dĩ vừa có sẵn khi được sinh ra, vừa do rèn luyện mà nên và cũng vừa bị ảnh hưởng bởi môi trường và hoàn cảnh mà thay đổi. Bên cạnh đó, khó để nói hết sự đa dạng và vô chùng của tính cách. Tính cách khác nhau sẽ tạo ra cách hành xử khác nhau. Từ gia đình ra đến xã hội, do tính cách khác nhau, khi giải quyết một sự việc giống nhau, sẽ có những kết quả khác nhau. Tương tự, trong quản trị kinh doanh, tính cách khác nhau của những CEO sẽ ảnh hưởng rất lớn đến những quyết định khác nhau của họ trước những vấn đề chung của doanh nghiệp. Và thông thường, đằng sau sự thành công hay thất bại của các CEO là những câu chuyện rất riêng biệt về tính cách cũng như phép đối nhân xử thế của họ.

Tôi dành con số 45 trong tổng số 100 cho những câu hỏi thuộc phần Tính Cách xuất phát từ lý do trên và mong rằng Lời Kết của những câu trả lời sẽ giúp cho các CEO đạt được những kết quả tốt đẹp không chỉ trong kinh doanh mà cả trong cuộc sống.

Bạn cảm thấy xấu hổ, thậm chí “mất mặt” khi nói câu “Tôi không biết!”?

Khi cấp dưới hoặc đối tác, trong một cuộc họp hay bữa ăn, tình cờ hỏi bạn về một chiêu thức marketing mới hoặc một khái niệm chuyên môn liên quan nào đó, nếu bạn chưa hoặc không biết, bạn sẽ trả lời như thế nào?

Đã có không ít cấp quản lý, thậm chí chủ doanh nghiệp, khi vào những tình huống trên đây, có thói quen trả lời rằng mình “biết” kèm theo những diễn giải mặc dầu thực chất họ chưa hoặc không nắm rõ những vấn đề đang nói. Thậm chí một số người chỉ biết nói lại những gì họ đã được nghe.

Hãy hình dung nếu câu chuyện trên đây không dừng lại ở những câu hỏi đơn giản và thay vào đó là những vấn đề quan trọng, lớn lao hơn thì hậu quả của câu trả lời “biết” của những người “không biết” sẽ như thế nào?

Một sự thật là tâm lý nhiều người cho rằng nếu mình trả lời “không biết”, mọi người chung quanh sẽ cười mình, sẽ xem thường mình, cho rằng mình kém, dở! Họ đã không nghĩ thêm rằng rất nhiều chuyện khác sẽ xảy ra gây mất uy tín cho họ nhiều hơn cái kém, cái dở họ đã lo lắng lúc đầu một khi mọi người biết rằng họ thực sự “không biết” nhưng vẫn nói “biết”!

Trong thực tế, do một số cái “biết” về những điều “không biết” của một số người đứng đầu doanh nghiệp mà những thiệt hại nghiêm trọng đã xảy ra cho doanh nghiệp trong một thời gian dài. Trong những năm 2000, đã có không ít doanh nghiệp Việt Nam mong

muốn trở thành công ty đại chúng và lên sàn giao dịch chứng khoán với những dự án đầu tư rất kêu, rất hấp dẫn. Ngoại trừ những doanh nghiệp niêm yết uy tín với những dự án đầu tư nghiêm túc, một số khác chết yểu sau khi lên sàn không lâu! Trả lời câu hỏi của các nhà đầu tư về tính khả thi của những dự án khi doanh nghiệp tham gia niêm yết, chủ của những doanh nghiệp này lúc ấy tự tin thể hiện sự hiểu biết “trong nghề” của mình và hậu quả tồi tệ của những cái “biết” chết người này là sự thua lỗ của các dự án kéo theo việc một số doanh nghiệp niêm yết bị đưa vào diện cảnh báo hoặc bị hủy niêm yết.

Không ai có thể phủ nhận rằng kiến thức là bao la và hiểu biết của từng người trong chúng ta là vô cùng nhỏ bé. Vậy thì tại sao chúng ta phải cảm thấy xấu hổ khi nói “Tôi không biết!”? Tại sao chúng ta không nghĩ rằng chính nhờ vào những lần nói câu “Tôi không biết!”, chúng ta mới có dịp được lắng nghe, được truyền thụ, được mở mang kiến thức và học hỏi được bao nhiêu điều mới lạ? Rất hiếm có người toàn năng trong thế giới ngày nay. Vậy thì tại sao chúng ta lo lắng vì mình không phải là người toàn năng? Chính những người xem thường người khác mới là người đang tự xem thường mình!

Khoa học kỹ thuật ngày nay phát triển không ngừng. Tương tự, trong quản trị kinh doanh, luôn luôn có những kiến thức, trải nghiệm mới mẻ để chúng ta học tập. Đó là những công nghệ mới, những mô hình quản trị tiên tiến, v.v... Khi hiểu và nắm vững tường tận việc áp dụng những kiến thức này vào quá trình điều hành doanh nghiệp, chúng ta sẽ gặt hái được những kết quả rất tích cực cho doanh nghiệp. Và để thực hiểu, thực nắm những kiến thức này, đừng ngại ngừng để nói lên những điều mình chưa rõ, còn mù mờ. Thà biết ít nhưng biết chắc, biết rõ còn hơn biết nhiều mà biết nông, biết cạn.

LỜI KẾT:

CEO cần thẳng thắn, không nên che giấu cái dở của mình và phải luôn cố gắng học hỏi. Khi người đứng đầu một bộ máy quản lý luôn có tinh thần học hỏi thì điều này sẽ tạo nên một ý thức học hỏi lẫn nhau trong nội bộ doanh nghiệp cũng như giữa doanh nghiệp với bên ngoài, trở thành một phần không thể thiếu trong văn hóa của doanh nghiệp. Đức Khổng Tử đã từng dạy: “Biết thì nói là biết. Không biết thì nói là không biết, vậy mới thật là biết.”

Bạn là người hay nói “Nếu biết trước... thì tôi đã...” hoặc “Lẽ ra ngay từ đầu tôi ...”?

Trong cuộc sống nói chung và kinh doanh nói riêng, không ít người thường tỏ ra tiếc nuối về những cơ hội đã qua. Sau sự tiếc nuối đó, một số bỏ qua chuyện cũ và đi tìm câu chuyện mới. Một số, ngược lại, trở nên bi quan và ngồi trông chờ những cơ hội khác sẽ đến với mình trong tương lai. Ở đối tượng thứ hai, chúng ta thường hay nghe họ buông ra những câu nói tương tự như: “Nếu biết trước công nghệ đó hay như thế thì tôi đã đầu tư rồi!” hay “Lẽ ra ngay từ đầu tôi quyết định mua miếng đất này thì tốt biết mấy!”

Một lý do khác dẫn đến sự tiếc nuối của một số người khi để đánh mất cơ hội là sự lo lắng về thời gian. Có những cơ hội được họ cho là “cơ hội vàng” sẽ không bao giờ quay trở lại một khi bị vuột mất!

Bên cạnh câu chuyện có cơ hội nhưng để đánh mất cơ hội dẫn đến tiếc nuối như trên, cũng có câu chuyện có cơ hội nhưng không biết làm gì với cơ hội đó để rồi dẫn đến bao thiệt hại phát sinh từ cơ hội. Đón đầu thông tin “đầu tư tài chính là xu thế hiện nay” hay “bất động sản là xu hướng tương lai”, một số chủ doanh nghiệp Việt Nam vội vã thành lập những nhóm chuyên viên để thực hiện việc đầu tư tài chính hoặc gom tiền đi mua đất. Điều đáng tiếc là sau khi đã đầu tư vào một số dự án, dự án không triển khai được vì thiếu định hướng, kế hoạch, đội ngũ... kéo theo một loạt chi phí doanh nghiệp phải gánh chịu vì dự án đứng lại. Tương tự, những miếng đất, sau khi được mua, buộc phải bán lại với giá không mong đợi để tránh bị lỗ do không có một chiến lược kinh doanh bất động sản bài bản ngay từ đầu.

Cơ hội kinh doanh luôn luôn có mặt chung quanh chúng ta vào bất kỳ lúc nào. Cơ hội ở đây được hiểu là cơ hội phù hợp đối với người này nhưng có thể không phải là cơ hội mong đợi đối với người khác. Và đừng cho rằng chúng ta đã đánh vượt chúng! Đã bao giờ bạn tự hỏi mình có năng lực nhận diện ra cơ hội cho chính mình? Khi tinh thần khởi nghiệp lan rộng trong giới thanh niên, sinh viên trong thời gian gần đây, nhiều bạn trẻ nhận ra được năng lực của mình và bắt đầu nỗ lực tìm kiếm và nhận diện ra dần những cơ hội phù hợp với năng lực của cá nhân và/hoặc của cả nhóm hợp tác. Nhiều doanh nghiệp, sau một thời gian thành công trong lĩnh vực cốt lõi của mình, vẫn chủ động tìm kiếm những cơ hội kinh doanh mới liên quan hoặc không liên quan đến ngành đang kinh doanh để giúp phát triển doanh nghiệp về lâu về dài. Ngoài việc tìm kiếm và nhận diện cơ hội, doanh nghiệp cũng cần tự đánh giá cẩn thận về năng lực thực sự của mình để một khi có thể nắm lấy những cơ hội, doanh nghiệp phải biết cách khai thác triệt để những lợi thế của chúng.

Từ những câu hỏi và vấn đề trên, chúng ta hãy quên câu chuyện tiếc nuối về cơ hội đã qua, ngay cả đối với “cơ hội vàng” và thay vào đó là hãy có một tinh thần, một sự chuẩn bị có định hướng, chiến lược, kế hoạch... cho những cơ hội phù hợp sẽ tìm được ra trong thời gian tới. Trở lại với câu chuyện “đầu tư tài chính” và “bất động sản” nêu trên, nếu các doanh nghiệp có sự tính toán nghiêm túc từ đầu, họ vẫn sẽ tìm ra được những cơ hội mới để thực hiện thành công mong muốn của mình.

LỜI KẾT:

CEO không được thụ động, tiếc nuối về những cơ hội đã qua. Tính cách này sẽ có thể dẫn đến một tập thể thụ động, ảnh hưởng đến tinh thần, khí thế của doanh nghiệp. CEO cần phải luôn chủ động tìm kiếm, nắm lấy cơ hội và thậm chí tự tạo ra cơ hội.

Bạn sẽ như thế nào khi biết người khác không thích, ghét hoặc xem thường mình?

Yêu, ghét, thích, không thích là chuyện vốn tồn tại và xảy ra tự nhiên trong xã hội con người qua bao thiên niên kỷ! Ai cũng biết điều hiển nhiên này. Và đa số đều thừa nhận rằng họ thích được yêu, được thích và không thích, thậm chí ghét khi không được thích hoặc bị ghét. Điều này cho thấy trong mỗi con người chúng ta đều luôn ẩn chứa những cảm giác tự nhiên trái ngược nhau về yêu, ghét, thích và không thích về những người khác.

Vậy, trả lời cho câu hỏi về cảm giác của bạn khi biết người khác không thích hoặc ghét bạn là rất bình thường: “Tôi chấp nhận người khác không thích hoặc ghét tôi!”

Nghe qua câu trả lời, chúng ta thấy thật đơn giản. Vậy, đâu là vấn đề cần lưu ý? Sự thật, mặc dù chấp nhận như đã nói ở trên nhưng về tâm lý, sẽ không đơn giản đối với ai đó khi biết người khác không thích hoặc ghét mình. Những cảm giác thông thường của chúng ta lúc ấy sẽ là sự bức bối, muốn “làm rõ” câu chuyện, muốn giải thích, phân trần, v.v... để sau đó mình không còn bị người khác ghét nữa. Và cảm giác cùng những hành động muốn thể hiện này cũng là điều tự nhiên của con người.

Không dừng lại với hậu quả không thích/không được thích hoặc ghét/bị ghét trong quan hệ con người chủ yếu về mặt tình cảm, việc không thích/không được thích hoặc ghét/ bị ghét trong kinh doanh sẽ có thể dẫn đến những thiệt hại vật chất khó lường. Những thỏa thuận mua bán, hợp tác có giá trị cao sẽ có thể bị hủy bỏ hay những cơ hội làm ăn đầy tiềm năng sẽ có thể bị vuột mất

do sự không thích hoặc ghét nhau giữa các đối tác mà ra. Trầm trọng hơn, trong một số trường hợp, việc hợp tác giữa đôi bên có thể bị gián đoạn một thời gian dài do chuyện ganh ghét gây nên! Đã có hãng lữ hành bị mất khách do thể hiện sự không thích đối với một vài quốc tịch của du khách trong quá trình phục vụ. Một số nhà máy bị mất nhiều đơn hàng lớn do mâu thuẫn cá nhân giữa khách hàng với người chủ nhà máy. Có trường hợp vì sự ghét nhau giữa hai nhà cung cấp trong xây dựng mà doanh nghiệp phải gánh chịu thiệt hại về tiền bạc và thời gian hoàn thành dự án, gây ảnh hưởng đến kế hoạch kinh doanh tổng thể!

Khác với sự không thích hoặc ghét, việc xem thường nhau là một câu chuyện khác. Dù cũng là một tính cách tự nhiên và bình thường của con người nhưng những hậu quả do chuyện xem thường gây ra thường liên quan đến danh dự, phẩm giá và hình ảnh của người bị xem thường. Đặc biệt, khi người bị xem thường là người đang đứng đầu một doanh nghiệp. Những câu chuyện về người đứng đầu của một số doanh nghiệp Việt Nam bị vướng vào vòng lao lý do làm ăn phi pháp, can tội hối lộ hoặc tệ hại hơn do đánh bạc... không chỉ tạo ra hình ảnh cực kỳ xấu cho bản thân họ đối với cộng đồng xã hội mà còn gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến thanh danh, uy tín của doanh nghiệp trên thương trường. Và việc này khó có thể hoặc không thể chấp nhận được, khác hẳn với việc chấp nhận chuyện người khác không thích hoặc ghét mình!

Nói như vậy để thấy rằng chúng ta không thể xem thường việc bị xem thường, một khi nhân hiệu của CEO đi đôi với thương hiệu của doanh nghiệp!

LỜI KẾT

CEO cần tinh tế trong đối nhân xử thế và hãy mở lòng với người không thích hoặc ghét mình dù tâm lý rất khó vượt qua. CEO phải hết sức cẩn trọng đối với công việc chung của doanh nghiệp cũng như những việc làm cá nhân để cá nhân và doanh nghiệp không bị xem thường.

Tiền thế nào là đủ đối với bạn? Đồng tiền có khiến bạn bị mờ mắt?

Thật khó để trả lời tiền thế nào là đủ trong thời buổi kinh doanh hiện nay đối với một doanh nghiệp khi có quá nhiều yêu cầu tùy theo cái cần và muốn của từng doanh nghiệp khác nhau. Hãy thử so sánh nhu cầu vốn giữa một cơ sở gia đình làm ăn nhỏ bé trong những năm 1980 với một công ty trách nhiệm hữu hạn loại nhỏ hiện nay. Nếu mở rộng sự so sánh đối với nhiều doanh nghiệp khác lớn hơn về quy mô lẫn hình thức như những tập đoàn có doanh thu hàng năm lên đến con số hàng chục, hàng trăm ngàn tỷ thì số tiền cần có như nguồn vốn, doanh thu, lợi nhuận, v.v... thế nào là đủ đối với họ?

Tất nhiên, tiền luôn là cần, là quan trọng đối với doanh nghiệp. Không có tiền thì làm sao doanh nghiệp mong được phát triển ở trong nước? Đó là chưa kể đến tiền cần cho những doanh nghiệp nuôi hoài bão với khát vọng vươn ra khỏi biên giới Việt Nam, trở thành những doanh nghiệp tầm cỡ trong khu vực và cả trên thế giới. Để có tiền, nhiều doanh nghiệp, bằng công sức lao động chân chính, đã cố gắng hết mình để luôn đạt được những tăng trưởng nhất định cho doanh nghiệp, đồng thời nâng cao thu nhập và đời sống cho mọi người trong doanh nghiệp, trong đó có cá nhân của những người đứng đầu doanh nghiệp. Sự cần tiền như vậy là tốt và nỗ lực kiếm tiền như vậy thật đáng trân trọng. Và cũng khó để mà nói tiền thế nào là đủ đối với những doanh nhân và doanh nghiệp luôn muốn phát triển doanh nghiệp theo định hướng lâu dài và bền vững này!

Trong thực tế, bên cạnh sự cần tiền mang ý nghĩa tích cực nêu

trên, đã có một số doanh nghiệp cần tiền với những mục đích ngắn hạn phục vụ cho tham vọng tiêu cực của cá nhân người đứng đầu hoặc một nhóm lợi ích riêng đang nắm quyền quyết định trong tay. Thay vì tăng trưởng doanh thu trong khả năng của doanh nghiệp cùng với việc sử dụng chi phí hợp lý để có một mức lợi nhuận gia tăng phù hợp, nhóm thiểu số quyền lực này đưa ra những yêu cầu bất hợp lý, thậm chí phạm pháp, đối với đội ngũ về việc đòi tăng doanh thu và lợi nhuận liên tục hằng năm. Đặc biệt, họ tập trung vào việc cắt giảm tối đa các quyền lợi bao gồm lương, các chính sách, chế độ... dành cho người lao động để từ đó mong có được lợi nhuận cao nhất nhằm phục vụ cho ý đồ nêu trên. Tuy bề ngoài nói rằng “đồng tiền không làm mờ mắt” nhưng những người đứng đầu của một số doanh nghiệp thực tế chỉ nhắm vào một mục đích duy nhất – có tiền nhanh và nhiều chừng nào tốt chừng ấy! Vậy, tiền thế nào là đủ đối với những nhóm người tham lam này?

Tiền vốn không có tội tình gì. Kiếm tiền cho doanh nghiệp, cho cá nhân, tạo ra công ăn việc làm, nâng cao đời sống cho bao nhiêu người trong doanh nghiệp... lại càng không có tội. Vậy, cái gì mới có tội? Không có tiền sạch hay tiền dơ. Chỉ có con người và cách kiếm tiền dơ hay sạch mà thôi!

LỜI ĐỀ NGHỊ

CEO cần có tham vọng tích cực cho sự phát triển bền vững của doanh nghiệp và không nên tham lam vì áp lực đồng tiền dành cho một nhóm thiểu số dẫn đến làm hủy hoại văn hóa, hệ thống quản trị của doanh nghiệp, đồng thời có thể khiến doanh nghiệp lụn bại trong tương lai.

Bạn là người có niềm tin vào chính nghĩa?

Sống ở trên đời, ai cũng có những mục đích riêng để nhắm đến và những ước mơ, mong thành hiện thực. Một số người có những hoài bão, lý tưởng đi theo suốt cả cuộc đời của họ. Và để đạt được những mục đích, ước mơ, hoài bão, lý tưởng... này, ai cũng cần có niềm tin. Đặc biệt, khi mục đích, ước mơ, hoài bão, lý tưởng... nhắm đến chân, thiện, mỹ thì niềm tin lại càng mạnh mẽ, mãnh liệt hơn bao giờ hết. Tin vào chính nghĩa là một trong những niềm tin đó!

Nghĩ đến kinh doanh, người ta thường hay nói đến thói lọc lừa, gian dối. Đó cũng là một trong những cách nghĩ tiêu cực của một thời khi nói về người làm kinh doanh thông qua cụm từ “con buôn”. Ẩn chứa sau cách gọi này là một cái nhìn không mấy tốt đẹp khi cho rằng làm kinh doanh là phải ít nhiều có mảnh khoe thì mới dễ kiếm tiền! Vào thời nay, dẫu có những từ gọi trân trọng hơn như “doanh nhân”, “thương gia”, suy nghĩ trên vẫn còn đọng lại trong một số người khi họ nghe thấy những câu chuyện không hay xảy ra trên thương trường.

Với câu chuyện về niềm tin trong cuộc sống và cái nhìn ít nhiều còn mang tính thành kiến nêu trên của xã hội về người làm kinh doanh, chúng ta cần phải suy nghĩ và xác định tư tưởng trước khi bước vào sân banh có cả cầu thủ “fair play” lẫn những tay chơi xấu. Trong khi có những doanh nghiệp luôn nỗ lực, cố gắng đạt được sự tín nhiệm của người tiêu dùng thông qua chất lượng sản phẩm tốt, giá cả rõ ràng và những dịch vụ chuyên nghiệp của họ thì vẫn có những “con sâu làm rầu nồi canh” với những câu chuyện làm hàng giả, hàng nhái, kém chất lượng, thậm chí gây độc hại chết người chỉ vì những khoản lợi nhuận bẩn thỉu, vô

nhân tính!

Khi chương trình khởi nghiệp được cổ xúy, lan rộng trên toàn quốc trong thời gian qua, niềm tin ở những doanh nhân trẻ tương lai cần được minh định rõ ràng ngay từ đầu. Đó là niềm tin về những ý tưởng tốt đẹp tạo ra sản phẩm hữu ích phục vụ cộng đồng. Đó là niềm tin vào sự thừa nhận của xã hội đối với những sáng tạo và đóng góp có ý nghĩa này. Tiền bạc lúc ấy không có chỗ đứng trong niềm tin này. Theo thời gian, sản phẩm được thương mại hóa và yếu tố vật chất bắt đầu xen dần vào quá trình kinh doanh. Nhiều khó khăn phải trải qua. Thất bại có, thành công có. Những thanh niên khởi nghiệp ngày nào giờ đây đã trở thành những thương gia có đầy đủ danh tiếng và tiền tài. Họ đã thực sự luôn nỗ lực và vượt qua rất nhiều rủi ro, khó khăn, chông gai trong những năm tháng khởi nghiệp trước khi bước lên đài vinh quang. Vào thời điểm ấy, đâu đã vượt qua được hết những thách thức trong kinh doanh, liệu rằng họ có vượt qua được thách thức lớn nhất – luôn kiên định giữ vững niềm tin tốt đẹp ban đầu?

Chính nghĩa luôn thắng phi nghĩa. Khẳng định này không phải là điều mới mẻ nhưng để tin nó thì người làm kinh doanh cần phải có tâm tốt và niềm tin vào chính mình, vào định hướng và những việc làm đúng đắn của doanh nghiệp. Từ niềm tin này, doanh nghiệp sẽ có được ý chí, nghị lực để luôn đi tới, phát triển và giữ được thành quả mà họ đã bỏ ra biết bao công sức, thời gian và tiền bạc mới đạt được. Giữ được niềm tin này, doanh nghiệp sẽ luôn có ý thức không được làm bậy, làm sai, làm ẩu chỉ vì mục đích lợi nhuận. Và cũng từ niềm tin này, doanh nghiệp sẽ không bao giờ lo sợ uy tín của mình bị đánh mất bởi những kẻ tà đạo trên thương trường vì cộng đồng, xã hội luôn tin vào những doanh nhân và doanh nghiệp chân chính.

LỜI ĐỀ NGHỊ

CEO phải có niềm tin vào chính nghĩa để từ đó luôn giữ vững quyết tâm đeo đuổi và thực hiện bằng được những mục tiêu tốt đẹp đã đề ra của doanh nghiệp. “Ở hiền” ắt “gặp lành.”

Bạn cho rằng áp lực công việc là chuyện bình thường?

Trong kinh doanh, áp lực là chuyện hiển nhiên và thậm chí bình thường. Áp lực có mặt khắp nơi và luôn đối diện với mọi người, bất kể vị trí công việc lớn bé trong một doanh nghiệp. Đối với chị tạp vụ, áp lực hằng ngày là phải hoàn tất việc dọn dẹp các phòng làm việc, các khu vực công cộng, v.v... đạt yêu cầu vệ sinh trong ca làm việc của mình. Áp lực của anh bảo vệ là không được để bất kỳ vụ trộm cắp, gây mất an ninh nào xảy ra trong ca trực. Áp lực của bộ phận sản xuất là năng suất, của bộ phận bán hàng là doanh số, của bộ phận tài chính- kế toán là tính chính xác của các con số, v.v... Áp lực khác nhau đối với tính chất, vị trí công việc khác nhau và tăng dần lên đến vị trí cao nhất. Nói như vậy để thấy rằng áp lực đối với chiếc ghế nóng của CEO nặng nề, căng thẳng đến dường nào!

Thông thường, áp lực “phải” đối với một CEO đến từ yêu cầu, đòi hỏi của những công việc và của những đối tượng tiêu biểu sau:

- Cổ đông, hội đồng quản trị: Phải thực hiện đúng định hướng của doanh nghiệp; Phải hoàn thành kế hoạch kinh doanh hằng năm; Phải giải trình một cách thuyết phục về những hoạt động của doanh nghiệp; Phải tạo được niềm tin ở cổ đông,...;
- Đội ngũ: Phải biết lãnh đạo và điều hành bộ máy nhằm đạt các chỉ tiêu của kế hoạch kinh doanh hằng năm; Phải biết đưa ra các quy định, chính sách, chế độ... phù hợp; Phải tạo được sự đồng lòng, quyết tâm của đội ngũ...;
- Cơ quan, ban ngành: Phải luôn thực hiện đúng các yêu cầu, quy định; Phải chịu đựng những chồng chéo, khó khăn phát sinh

trong quá trình làm việc,...;

Ngoài ra, còn có những áp lực khác thường xuyên đến từ các đối tác như nhà cung cấp, khách hàng, cộng đồng, truyền thông đại chúng, v.v...

Và áp lực lớn nhất là phải làm sao giải quyết những áp lực trên đây luôn được êm đẹp!

Dù biết rằng áp lực công việc là chuyện bình thường nhưng để chịu đựng được áp lực thì lại là một chuyện khác. Một số CEO Việt Nam, sau những ngày hăng hái của thời gian đầu thành lập doanh nghiệp hoặc sau khi háo hức nhận chiếc ghế cao nhất của bộ máy điều hành, phải đối mặt hàng ngày với một chuỗi áp lực tưởng chừng không dứt. Có người trụ được. Có người ra đi. Và đó cũng là một trong những lý do khiến không ít doanh nghiệp được thành lập đã buộc phải đóng cửa sau một thời gian ngắn thía với áp lực của công việc. Tương tự như nỗi buồn được giảm một nửa hay niềm vui được nhân đôi khi được chia sẻ, áp lực công việc của một CEO nên được san sẻ để sao cho áp lực này trở thành áp lực chung của cả doanh nghiệp bao gồm từ cổ đông, hội đồng quản trị cho đến từng cấp quản lý, nhân viên. Mặt khác, trong quá trình vượt qua áp lực, chúng ta cố gắng đừng để áp lực gây ảnh hưởng quá lớn đến tâm lý và tinh thần làm việc chung. Làm được những điều này chắc chắn không phải là chuyện dễ và tất cả đều phải cật vào nghệ thuật lãnh đạo và quản trị của CEO.

LỜI KẾT:

CEO phải có tinh thần chịu đựng áp lực công việc ngay từ đầu. Hãy xem áp lực là một dạng của thách thức. Suy nghĩ như vậy sẽ giúp tạo nên động lực để chiến thắng. Ngoài việc san sẻ áp lực công việc hiện tại đối với mọi người, CEO cũng có thể tự tạo ra những áp lực mới khó khăn hơn trong tương lai để từ đó lòng cảm thấy nhẹ nhàng khi phải chịu đựng và phải vượt qua những áp lực hiện tại.

Chấp nhận rủi ro trong kinh doanh là chuyện phải có. Bạn đồng ý?

Ai cũng thừa biết đã bước vào thương trường thì phải chấp nhận rủi ro. Có thắng thì có thua. Trên đời này không có gì là suôn sẻ 100%. Và hên xui là lẽ thường tình!

Cái nhìn về rủi ro của người thành công trong kinh doanh cũng khác với suy nghĩ về rủi ro của người gặp thất bại. Đối với người thành công, rủi ro đã qua thường được xem như rủi ro có tính toán, không gây ảnh hưởng nhiều đến kết quả công việc. Lý do tạo nên suy nghĩ này một phần do ở kết quả tuy gặp rủi ro nhưng vẫn thành công. Trong khi đó, bi quan hơn, người gặp thất bại nhìn thấy rủi ro là một bài học lớn, bài học nhớ đời do nhiều sai lầm gây ra bao gồm tính chủ quan, bất cẩn, kém năng lực, v.v...

Dù rủi ro thuộc loại có tính toán hay không có tính toán, dù đã thành công hay từng gặp thất bại, doanh nghiệp vẫn phải luôn luôn cẩn trọng khi chấp nhận rủi ro. Ngay từ đầu, trước khi khởi sự công việc, doanh nghiệp cần phải lường trước được các loại rủi ro và mức độ rủi ro, xác định tinh thần chấp nhận và chuẩn bị sẵn các phương án giải quyết rủi ro khi rủi ro xảy ra. Đặc biệt, đối với những người lần đầu tham gia vào hoạt động kinh doanh và tạo lập doanh nghiệp, hơn bao giờ hết, cần hết sức cân nhắc những rủi ro có thể xảy ra ảnh hưởng đến kế hoạch kinh doanh đã được xây dựng trước đó, phần vốn góp, những khoản lỗ, v.v...

Chấp nhận rủi ro trong thực tế không chỉ dừng lại ở chuyện chấp nhận những thiệt hại vật chất do rủi ro gây ra mà còn phải chấp nhận những mất mát khác có thể xảy ra liên quan đến mối quan

hệ trong gia đình, giữa bạn bè, đồng nghiệp, đối tác, v.v... Vấn đề này thường không được nghĩ đến và bị bỏ quên trong giai đoạn đầu hình thành doanh nghiệp. Chính vì vậy, khi rủi ro thực sự xảy ra, những người hùn hạp làm ăn mới chợt nhận ra rằng họ đã quên tính rủi ro lớn nhất – rủi ro “hùn” mà không “hạp”, mất tình thân, tình bạn... của nhau!

Những câu chuyện trên sẽ là lời nhắc nhở không thừa đối với những bạn có ý định hoặc đang trong các bước chuẩn bị khởi nghiệp. Thông thường, trong đề án khởi nghiệp, ngoài phần nội dung liên quan đến ý tưởng của dự án được tập trung khá nhiều kèm theo những công việc và số liệu của các giả định thực hiện ý tưởng mang tính khả thi, phần rủi ro được đề cập khá sơ sài khi trình bày về những loại rủi ro được nhận diện, mức độ ảnh hưởng đến dự án và giải pháp xử lý rủi ro. Chính vì xem nhẹ về rủi ro nên trong quá trình triển khai dự án, nếu rủi ro thực sự xảy ra, mọi người thường rơi vào thế bị động, mất bình tĩnh và không tìm ra hướng giải quyết rủi ro một cách thuyết phục và triệt để.

LỜI KẾT:

CEO cần có tinh thần chấp nhận rủi ro ngay từ đầu và phải bình tĩnh xử lý tình thế khi rủi ro thực sự xảy ra. Đồng thời phải khéo xử lý rủi ro để sao cho thiệt hại vật chất lẫn tinh thần đối với doanh nghiệp và những người liên quan được giảm thiểu tối đa.

Bạn không sẵn sàng lắng nghe những điểm dở về mình và về doanh nghiệp?

Chắc chắn rằng bất kỳ một nhà quản trị nào cũng phải biết một trong những kỹ năng quan trọng trong giao tiếp với mọi người là kỹ năng lắng nghe. Thậm chí, ở một số khóa đào tạo giao tiếp đặc biệt, quản trị viên được hướng dẫn chi tiết về cách lắng nghe để sao cho người đối diện cảm thấy hào hứng khi diễn đạt ý nghĩ của mình. Tuy vậy, vẫn có một điều tối quan trọng mọi người ít để ý về kỹ năng nghe. Đó là nội dung của người nói sẽ tác động đến sự lắng nghe của người nghe. Thử hình dung cách lắng nghe của bạn sẽ thay đổi như thế nào khi người nói đang đưa ra những lời hay ý đẹp về bạn và ngược lại, chỉ gồm những chỉ trích? Bạn có chắc rằng bạn sẽ luôn mỉm cười với thái độ cởi mở hay cau mày khó chịu và cắt ngang lời người nói khi họ đang đánh giá thấp năng lực, kiến thức, kinh nghiệm... của bạn? Một sự thật rõ ràng rằng không ai muốn nghe những lời chê bai về mình, đặc biệt chê bai sau lưng. Vậy thì nếu lời chê bai được nói trực tiếp, đối diện với mình thì bạn có sẵn sàng lắng nghe?

Có rất nhiều khóa đào tạo liên quan đến thuật nói, thuật hùng biện hay thuyết trình trước đám đông nhưng ít có những khóa huấn luyện về kỹ năng lắng nghe những lời chỉ trích! Vậy, tại sao mình phải lắng nghe những chuyện mình không thích nghe về mình? Nếu buộc phải nghe thì làm thế nào để “luyện nghe”? Không phải vô cớ khi chúng ta có hai cái tai và một cái miệng. Nghe và lắng nghe bao giờ cũng tốt. Đặc biệt, khi biết rằng ẩn đằng sau những phê bình, chỉ trích không phải là ý đồ xấu đối với mình thì mình phải lắng nghe. Nghe cũng chính là học. Biết nghe

tức là biết học vậy! Trước khi nghe những điều khó chịu về mình, cần loại bỏ yếu tố người nói và hãy tập trung vào nội dung đang nghe. Suy nghĩ đó sẽ giúp chúng ta dễ chịu hơn. Bên cạnh đó, dù cố gắng quên người đang nói, cảm giác nghe những chuyện khó nghe từ người mình không quen biết sẽ không dễ chịu chút nào. Chính vì vậy, để làm quen với những chuyện này, thông thường bạn nên tập nghe những điểm xấu về mình từ chính người thân trong gia đình hoặc từ những người bạn thân thiết. “Thuốc đắng giả tật”. Qua những ý kiến rất khó nghe như vậy, bạn sẽ có cơ hội để điều chỉnh và sửa đổi những điểm dở về mình và giúp bản thân ngày một tốt hơn, hay hơn. Đã có nhiều CEO Việt, khi gặt hái thành công, luôn cảm ơn gia đình, bạn bè và đồng nghiệp vì đã cho họ những lời khuyên tích cực cùng với những lời phê bình không mấy nhẹ nhàng trong quá trình làm việc.

Tương tự, chịu khó lắng nghe những điều không hay về doanh nghiệp sẽ giúp chúng ta sớm khắc phục những điểm yếu kém của doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp Việt Nam, nhờ vào những đánh giá thấp ban đầu từ khách hàng, qua một thời gian ngắn, đã có những thay đổi và cải thiện đáng kể trong sản xuất kinh doanh. Từ một nhà máy với máy móc thiết bị, dây chuyền... lạc hậu, doanh nghiệp đã mạnh dạn đầu tư để có những nhà máy đạt đẳng cấp quốc tế về sản xuất. Từ những nhóm nhân viên bán hàng non kém, rời rạc, doanh nghiệp đã đào tạo và tái đào tạo để có một đội ngũ chuyên nghiệp cho cả thị trường nội địa lẫn xuất khẩu. Thông thường, những doanh nghiệp đang trên đà phát triển hay gặp phải những khó khăn về quản trị. Chính nhờ vào những phân tích hiện trạng khó nghe nhưng phản ánh đúng thực tế của các nhà tư vấn, các doanh nghiệp này gỡ được dần những nút thắt trong quản trị và điều hành bộ máy hoạt động ngày một tốt hơn.

Không giống như những doanh nghiệp luôn chịu khó lắng nghe và sửa sai, có không ít người đứng đầu các doanh nghiệp Việt Nam, vì không chịu lắng nghe những cái dở của cá nhân mình và doanh nghiệp, đã buộc phải trả giá đắt cho những hậu quả gặp phải về sau. Sự thất bại của những doanh nghiệp độc quyền thời bao cấp khi thị trường chuyển sang cơ chế cạnh tranh hoặc sự biến mất những thương hiệu Việt Nam đình đám một thời là những ví dụ điển hình cho sự không chịu lắng nghe. Đừng mong sẽ có hoàng tử đến đánh thức những doanh nghiệp ngủ quên trong câu chuyện thần tiên ngày nay!

LỜI KẾT:

CEO cần phải có tinh thần cầu thị, sẵn sàng lắng nghe để sửa sai

cho bản thân và doanh nghiệp. Tính cách này sẽ giúp tạo nên một đội ngũ luôn cầu thị và hình thành văn hóa cầu thị trong doanh nghiệp.

Bạn có thực sự lắng nghe và giải quyết những vấn đề của khách hàng?

Không chỉ sẵn sàng lắng nghe để sửa sai cho bản thân và doanh nghiệp, CEO còn phải lắng nghe và giải quyết những vấn đề của khách hàng, những “thượng đế” của doanh nghiệp.

Có thể nói rằng, rất hiếm hoi để có một CEO Việt thực sự đi thăm đầy đủ khách hàng của doanh nghiệp trong suốt một năm. Đây là chưa kể những buổi mời cơm, các lần gặp gỡ riêng hay chào hỏi nhau trong những buổi lễ tri ân hoặc họp mặt khách hàng cuối năm. Quan trọng hơn, trong những lần gặp gỡ, thời gian dành cho buổi gặp và nội dung trao đổi giữa CEO và khách hàng được diễn ra nhanh chóng, hời hợt, mang tính xã giao hay đó là những buổi gặp gỡ, tuy không phải là cuộc họp, nhưng vẫn có chiều sâu? Và sau những chuyến đi thăm khách hàng, CEO có còn nhớ những câu chuyện của họ, những chỉ đạo, quyết định, lời hứa... do mình đưa ra cũng như nắm được tình hình thực hiện những quyết định sau đó?

Trên đây chỉ là một ví dụ nhỏ về cách làm việc hiện nay của một số CEO Việt Nam đối với khách hàng trong nước, chưa kể đến khách hàng nước ngoài. Qua đó, chúng ta cũng đủ hình dung ra cách ứng xử của thân dân như thế nào đối với những vị vua thời hiện đại.

Một số CEO cho rằng họ phải dành thời gian để lo những chuyện lớn của doanh nghiệp liên quan đến định hướng, chiến lược, kế hoạch... và không cần phải lo những việc đã có cấp dưới đảm nhiệm. Chính từ những suy nghĩ không đúng này, họ giao hẳn

việc quản trị khách hàng cho cấp dưới và quên rằng đó vẫn luôn là nhiệm vụ và trách nhiệm của mình! Họ thực sự không biết rõ về khách hàng của doanh nghiệp và chỉ biết thực sự khi đã mất khách hàng, đặc biệt là khách hàng lớn.

Tùy theo ngành/lĩnh vực đang hoạt động, doanh nghiệp sẽ có hệ thống khách hàng mang nét đặc thù riêng. Hệ thống khách hàng của doanh nghiệp chuyên về thương mại sẽ khác với doanh nghiệp sản xuất và càng khác hẳn với mạng lưới khách hàng của doanh nghiệp chuyên về dịch vụ. Tuy nhiên, khách hàng khác nhau của những doanh nghiệp khác nhau vẫn có ít nhiều những vấn đề về tài chính, nhân sự, kinh doanh... giống nhau. Đồng thời, họ là những người cọ xát với thực tế thị trường hằng ngày để làm cơ sở đưa ra những đề xuất đối với doanh nghiệp liên quan đến quyền lợi của họ. Tương ứng với những khách hàng này, mỗi doanh nghiệp có hệ thống quản lý các cấp khác nhau chuyên hỗ trợ công tác bán hàng, chăm sóc khách hàng và xử lý những vấn đề của khách hàng bao gồm các đề xuất có liên quan đến quyền lợi của khách hàng. Những câu hỏi được đặt ra là: Liệu cách giải quyết vấn đề của những cấp quản lý này luôn ổn thỏa, tốt đẹp? Uy tín, thương hiệu của doanh nghiệp có bị ảnh hưởng từ những cách xử lý của đội ngũ? Những đề xuất có lợi cho khách hàng đã bị bỏ quên vô tình hay hữu ý? Đặc biệt, các cấp quản lý có nhận thức được rằng đem lại quyền lợi cho khách hàng chính là đem lại lợi ích cho doanh nghiệp?

Một CEO chỉ biết nghe hoặc đọc báo cáo trên bàn giấy mà không thường xuyên đến thẳng hiện trường để lắng nghe khách hàng trực tiếp và chỉ đạo đội ngũ chăm lo cho khách hàng thì sẽ luôn lo lắng về những câu hỏi trên. Bên cạnh việc tạo niềm tin đối với khách hàng, cách hành xử nhiệt tâm của CEO trước những vấn đề của khách hàng sẽ khiến đội ngũ luôn có ý thức làm việc nghiêm túc đối với khách hàng, giúp xây dựng nên văn hóa ứng xử của doanh nghiệp với khách hàng phải bắt đầu từ những người đứng đầu bộ máy quản lý.

LỜI KẾT

Dù doanh nghiệp đang thành công hay gặp khó khăn, CEO phải luôn biết lắng nghe và nhiệt tâm giải quyết những vấn đề của khách hàng. Đừng nghĩ rằng khách hàng chỉ là người đã đem tiền đến cho doanh nghiệp. Trân trọng hơn, họ đã mang giá trị sống đến cho doanh nghiệp. Lắng nghe khách hàng tức là lắng nghe hơi thở của chính mình.

Khi làm việc với đối tác kinh doanh, cách hành xử của bạn như thế nào?

Từ lúc ra đời cho đến khi có tiếng tăm trên thương trường, các doanh nghiệp đã phải trải qua nhiều giai đoạn khác nhau, khó khăn lẫn thuận lợi, cực khổ lẫn sung sướng, thất bại lẫn thành công... Và theo từng giai đoạn, doanh nghiệp luôn có những đối tác cùng đi bên mình. Có những đối tác đồng hành với doanh nghiệp từ những ngày đầu khởi sự kinh doanh. Cũng có những đối tác là bạn đường chỉ trong một khoảng thời gian. Qua bao hợp tác thăng trầm với những đối tác thay đổi khác nhau như vậy, cách hành xử của những người đứng đầu doanh nghiệp cũng có ít nhiều đổi thay?

Người làm kinh doanh thường hay nhắc nhau câu nói: “Hãy luôn xem khách hàng như người khách đầu tiên trong ngày bạn khai trương.” Trong thực tế thời nay, thật khó để tìm ra những bạn hàng luôn đối xử với nhau trước sau như một giống như tinh thần của câu nói này. Có không ít doanh nghiệp Việt Nam ra đời sau ngày đất nước thống nhất và tồn tại cho đến ngày nay. Vào những năm tháng đầu tiên khởi sự kinh doanh, chắc chắn những doanh nghiệp này đã gặp muôn vàn khó khăn và các đối tác khách hàng đầu tiên đến với họ sẽ là những vị khách đặc biệt được đón nhận với một tình cảm và sự trân trọng đặc biệt. Tương tự, khi mới chân ướt chân ráo bước vào chốn thương trường, doanh nghiệp lo đi tìm những nhà cung cấp có sản phẩm tốt lẫn giá bán tốt. Đặc biệt, nếu gặp được nhà cung cấp cho trả chậm, dù chỉ một tuần, cũng là điều may mắn. Theo năm tháng, doanh nghiệp bắt đầu ăn nên làm ra, công thành danh toại, có nhiều khách hàng và nhà

cung cấp hơn. Và tình cảm, sự trân trọng ban đầu đối với khách hàng cũng như sự cảm kích trước nhà cung cấp tốt bụng trong những ngày tháng đầu tiên lập nghiệp cũng nhạt phai dần.

Hãy đặt hoàn cảnh mình là những đối tác khách hàng đầu tiên hoặc nhà cung cấp năm nào, chúng ta sẽ suy nghĩ gì khi thấy doanh nghiệp đối với mình như vậy?

Đã có nhiều câu chuyện trong cuộc đời nói chung cũng như trong kinh doanh nói riêng nói về cách hành xử đáng tiếc, thậm chí đáng chê trách của một số người đứng đầu doanh nghiệp thành đạt đối với ân nhân của mình lúc còn bĩ cực, khó khăn. Họ xem những đối tác đã đồng hành cùng mình qua bao năm tháng không khác gì với khách hàng mới mẻ sẵn sàng mua hàng nhiều hơn hoặc nhà cung cấp vừa mới làm quen sẵn lòng dành tín dụng lâu hơn. Chắc chắn rằng kết quả kinh doanh của doanh nghiệp luôn luôn là mục tiêu quan trọng đối với họ. Tuy nhiên, cần nhớ rằng kết quả kinh doanh bền vững mới là mục tiêu cuối cùng cần vươn tới. Và để chạm tay đến những mục tiêu này, đạo đức con người, đạo đức kinh doanh đóng một vai trò quan trọng.

Trên thương trường, thương hiệu của doanh nghiệp và nhân hiệu của người đứng đầu doanh nghiệp có mối quan hệ hỗ trợ lẫn nhau. Một khi nhân hiệu bị vấy bẩn, chắc chắn hình ảnh tốt đẹp của thương hiệu sẽ bị ảnh hưởng. Ngược lại, khi thương hiệu bị mang tiếng, uy tín của nhân hiệu cũng sẽ bị giảm sút nghiêm trọng.

LỜI KẾT:

CEO phải là người có trước có sau, đừng để doanh nghiệp mang tiếng vong ơn trên thương trường. Ngoài trí tuệ, CEO cần biết dùng tâm của mình để hành xử trong kinh doanh.

Bạn có tự tin khi tranh biện với cổ đông về những vấn đề liên quan đến đội ngũ?

CEO là người đứng đầu bộ máy điều hành của doanh nghiệp, nơi thực hiện những định hướng của cổ đông với đại diện là hội đồng quản trị. Chính vì vậy, CEO là người đại diện duy nhất cho đội ngũ có tiếng nói với hội đồng quản trị cũng như với cổ đông, đặc biệt tại đại hội đồng cổ đông thường niên.

Có nhiều dạng CEO hiện nay đang đứng đầu tại các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán Việt Nam. Họ là những CEO giỏi về lãnh đạo và quản trị ở một ngành hoặc nhiều ngành khác nhau. Họ có thể là một trong số những cổ đông sáng lập của doanh nghiệp được cử ra đảm nhiệm vị trí này hoặc là chủ tịch hội đồng quản trị kiêm nhiệm. Họ có thể là những quản lý cấp cao thâm niên trong doanh nghiệp được đề bạt. Họ cũng có thể là những nhà quản trị có tiếng tăm trên thương trường đang hoạt động cùng ngành hoặc khác ngành được mời về nhận trọng trách CEO.

Từ những dạng CEO vừa nêu, chúng ta thấy rằng CEO được mời về từ bên ngoài doanh nghiệp là người có tiếng nói trung dung và phù hợp nhất khi đứng giữa đội ngũ và cổ đông.

Và đây là một nhiệm vụ hoàn toàn không dễ dàng đối với một CEO mới với một tập thể cũ.

Thông thường, những vấn đề liên quan đến đội ngũ được đề cập trong các cuộc họp hội đồng quản trị và tại đại hội đồng cổ đông thường niên là năng lực thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch kinh doanh hằng năm, những chính sách, chế độ dành cho người lao

động, ngân sách tiền lương, quỹ phúc lợi, các khoản thưởng tiêu biểu như thưởng Tết, thưởng vượt lợi nhuận... Đây là những vấn đề nhạy cảm vì chúng ảnh hưởng trực tiếp đến lợi nhuận của doanh nghiệp và quyền lợi của cổ đông. Đặc biệt, việc bổ nhiệm hay miễn nhiệm các nhân sự chủ chốt của doanh nghiệp có liên quan đến khái niệm “người nhà” hay “người ngoài” sẽ ảnh hưởng ít nhiều đến việc bảo vệ quyền lợi của những nhóm lợi ích riêng trong thành phần cổ đông.

Để có sự tự tin khi tranh biện với cổ đông và hội đồng quản trị về những vấn đề trên, trước tiên, CEO cần nắm rõ quyền hạn của mình đã được nêu ra trong điều lệ doanh nghiệp cùng với những thỏa thuận khác (nếu có) giữa mình với hội đồng quản trị. Kể đến, CEO phải tự tin vào năng lực, kiến thức và kinh nghiệm bản thân. Và quan trọng nhất, CEO phải có niềm tin vào năng lực, sự quyết tâm và tinh thần của đội ngũ trong việc thực hiện thành công các mục tiêu chiến lược, kế hoạch hàng năm cũng như những hoạt động quản trị khác của doanh nghiệp.

Ngoài những yếu tố tạo nên sự tự tin nêu trên, nếu CEO thực sự không e ngại về chiếc ghế mình đang nắm giữ cùng những quyền lợi cá nhân và luôn đặt quyền lợi của đội ngũ và doanh nghiệp lên hàng đầu thì mức độ tự tin khi tranh biện sẽ trở thành tuyệt đối.

Dù biết rằng tranh biện với cổ đông và hội đồng quản trị là chuyện không phải dễ dàng, song CEO cần phải nỗ lực đấu tranh cho quyền lợi của đội ngũ dựa trên những cơ sở lập luận được minh chứng. Và minh chứng thuyết phục nhất chính là những kết quả kinh doanh và các hoạt động có hiệu quả cụ thể do đội ngũ đã mang lại cho doanh nghiệp và cổ đông trong quá khứ cũng như sẽ tiếp tục tạo ra trong tương lai.

Kết quả tranh biện giữa CEO và cổ đông sẽ có lúc đạt hoặc không đạt theo ý muốn của CEO. Tuy nhiên, CEO cần hiểu rằng kết quả tranh biện tích cực chính là kết quả thỏa được yêu cầu của cả phía cổ đông lẫn của đội ngũ một cách tương đối nhất. CEO không chỉ một lần tranh biện với cổ đông và hội đồng quản trị. Chính vì vậy, cần có kết quả tích cực sau mỗi lần tranh biện để CEO tự tin tiếp tục tranh biện trong những lần sau.

LỜI KẾT:

CEO phải tự tin thuyết phục cổ đông khi bảo vệ quyền lợi cho đội ngũ. Đồng thời, CEO phải cam kết thực hiện các yêu cầu của cổ đông nếu quyền lợi đội ngũ được cổ đông thông qua.

Bạn có bản lĩnh khi làm việc với đội ngũ để thực hiện những cam kết với cổ đông?

Như đã đề cập ở câu 11, kết quả tích cực sau mỗi lần CEO tranh biện với cổ đông và hội đồng quản trị là kết quả thỏa được yêu cầu của cả phía cổ đông lẫn của đội ngũ. Chính vì vậy, một khi đã tự tin thuyết phục được cổ đông và hội đồng quản trị thông qua các đề xuất của mình, CEO phải có bản lĩnh làm việc với đội ngũ nhằm thực hiện những cam kết với cổ đông và hội đồng quản trị.

Một trong những yêu cầu quan trọng hàng năm của cổ đông và hội đồng quản trị đối với đội ngũ chính là việc thực hiện thành công các chỉ tiêu của kế hoạch kinh doanh và tạo ra những giá trị hữu hình cho doanh nghiệp. Kế đến là hoạt động của bộ máy quản trị phải hiệu quả để sao cho vừa có sự ổn định trong nội bộ vừa tạo ra hình ảnh tích cực về doanh nghiệp đối với cộng đồng, xã hội. Ngoài ra, cổ đông và hội đồng quản trị cũng luôn mong muốn doanh nghiệp có một đội ngũ mạnh mẽ, đoàn kết, đồng sức, đồng lòng phát triển doanh nghiệp theo những định hướng và chiến lược đã đề ra.

Để đáp ứng các yêu cầu này, CEO phải biết rõ thực lực của đội ngũ từng bộ phận và/hoặc công ty thành viên cùng những điểm mạnh và yếu của họ. Bên cạnh đó, CEO cũng phải thấy rõ những hỗ trợ cần có từ doanh nghiệp để giúp đội ngũ làm tròn nhiệm vụ của mình. Mặt khác, CEO cần tiên liệu các vấn đề, những khó khăn hay đề xuất của đội ngũ khi họ nhận các chỉ tiêu kế hoạch và chỉ tiêu công việc do cấp trên giao.

Không chỉ biết giao chỉ tiêu cho đội ngũ, CEO phải tỏ rõ bản lĩnh của mình khi giúp họ thực hiện chỉ tiêu. Nói được phải làm được. Sau khi nhận ra những điểm yếu của đội ngũ, CEO phải cùng họ tìm kiếm giải pháp khắc phục. Bản lĩnh của CEO cần được thể hiện khi chính mình trực tiếp thực hiện một số việc khó khăn cụ thể như chào bán hàng cho những khách hàng khó chịu, thương lượng với nhà cung cấp độc quyền hay thuyết phục các nhà đầu tư kỹ tính. Trong thực tế, hầu hết các bộ phận trong doanh nghiệp và/hoặc các công ty thành viên đều luôn có những khó khăn nhất định khi thực hiện kế hoạch kinh doanh hoặc triển khai các hoạt động quản trị của doanh nghiệp. Bản lĩnh xử lý vấn đề của CEO lúc ấy sẽ là tấm gương để họ học tập và luôn nỗ lực vượt qua khó khăn.

Tại các doanh nghiệp Việt Nam đang trong tiến trình tái cơ cấu, những CEO được mời về từ nơi khác thường gặp phải sự thách đố của đội ngũ cũ và quản lý cấp dưới, đặc biệt những “người nhà”, về bản lĩnh giải quyết các vấn đề quản trị gai góc của doanh nghiệp. Một khi giải quyết thành công những vấn đề này, CEO sẽ không chỉ chứng minh bản lĩnh để đội ngũ tâm phục khẩu phục mà còn khiến cổ đông và hội đồng quản trị phải thừa nhận và tăng thêm sự tin tưởng.

Trong thực tế hiện nay, có một số CEO tự tin thuyết phục cổ đông và hội đồng quản trị nghe theo đề xuất của mình nhưng thiếu bản lĩnh để cùng đội ngũ thực hiện các cam kết với những người chủ doanh nghiệp. Ngược lại, không ít CEO có bản lĩnh cùng đội ngũ thực hiện thành công các yêu cầu của cổ đông và hội đồng quản trị nhưng thiếu hẳn tự tin khi tranh biện với họ. Lý do đằng sau những vấn đề này xuất phát chủ yếu từ chính tính cách và năng lực của CEO.

LỜI KẾT:

CEO phải có bản lĩnh cùng đội ngũ thực hiện những cam kết với cổ đông. Bản lĩnh xử lý vấn đề trực tiếp của CEO sẽ truyền thêm sức mạnh và niềm tin cho đội ngũ để đưa doanh nghiệp đi tới thành công.

Bạn quá tự tin để dễ dẫn đến chủ quan?

Tự tin là một trong những tính cách vốn có của các lãnh đạo doanh nghiệp. Tuy nhiên, quá tự tin dễ dễ dẫn đến chủ quan cũng là chuyện thường xảy ra hiện nay đối với không ít người đứng đầu doanh nghiệp.

Một trong những lý do khiến các quản lý cấp cao không nhận ra được mình đang tự tin thái quá hay chủ quan vì không có ranh giới rõ ràng giữa tự tin và quá tự tin cũng như giữa tự tin thái quá và chủ quan!

Không thể nói hết mức độ hậu quả do quá tự tin hay chủ quan gây ra. Có thể nhỏ hoặc lớn, thậm chí cực kỳ lớn. Đã có những dự án kêu gọi vốn đầu tư, đặc biệt khi doanh nghiệp chào bán cổ phiếu lần đầu trước công chúng (IPO), được trình bày thuyết phục với những thuyết minh dựa trên các khảo sát hoặc nghiên cứu thị trường kèm theo các con số cụ thể. Tuy nhiên, khi dự án được triển khai, kết quả thực tế chênh lệch về con số quá lớn so với dự kiến ban đầu. Nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã phải chịu lỗ triền miên trong nhiều năm liền trong khi dự kiến lỗ theo kế hoạch chỉ trong khoảng 2 năm! Trong một số trường hợp, doanh nghiệp buộc phải phá sản và chấp nhận mất hẳn thương hiệu chỉ vì sự quá tự tin của người đứng đầu.

Để tránh những hậu quả đáng tiếc do tự tin thái quá hay chủ quan gây ra, cần có sự kiểm tra, kiểm chứng về dữ kiện, thông tin hay số liệu nào đó mặc dầu nguồn gốc dữ kiện, thông tin hay tính chính xác của các số liệu là đáng tin cậy. Đây là việc làm cần thiết và quan trọng không được bỏ qua trước khi quyết định được đưa ra dựa trên cơ sở các dữ kiện, thông tin hay những số liệu đó. Ngay cả

đối với các báo cáo tài chính của những doanh nghiệp niêm yết, dù đã được kiểm toán bởi nhóm Big 4, việc tái kiểm tra vẫn phải được thực hiện kỹ lưỡng trước khi những quyết định đầu tư, hợp tác hay hoạt động mua bán, sát nhập đối với những doanh nghiệp này được triển khai.

Bên cạnh việc kiểm tra và tái kiểm tra trên bàn giấy nêu trên, lắng nghe ý kiến từ đội ngũ, từ khách hàng... và khảo sát thực tế thị trường cũng là những cách để những người đứng đầu doanh nghiệp nhận biết mình đang tự tin thái quá hoặc chủ quan hay không. Có những chương trình bán hàng hay marketing được tự tin cho là hay, là độc đáo khi được trình bày trong cuộc họp. Tuy nhiên, để tránh sự chủ quan với những kết quả không mong muốn sẽ có thể xảy ra, những chương trình này cần được đội ngũ bán hàng trao đổi với khách hàng và lắng nghe ý kiến của họ trước khi chương trình được triển khai. Tương tự, việc nhập khẩu những lô hàng tiêu dùng, máy móc thiết bị, dây chuyền công nghệ... được cho là sẽ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp trong tương lai bỗng trở thành những món nợ lớn, dai dẳng trong nhiều năm liền vì thiếu khảo sát thực tế về nhu cầu của thị trường.

Một sự thật cần lưu ý rằng việc kiểm tra, kiểm chứng... sẽ khiến doanh nghiệp mất thêm thời gian và tiền bạc. Tuy nhiên, doanh nghiệp nên chấp nhận những chi phí này để tránh những hậu quả sẽ có thể lớn hơn những khoản chi phí này rất nhiều nếu chúng thực sự xảy ra.

LỜI KẾT:

CEO không được quá tự tin hay chủ quan. Hãy luôn luôn kiểm chứng mọi việc và lắng nghe trước khi đưa ra quyết định.

Bạn quá dè dặt, đắn đo hoặc thận trọng thái quá?

Ngược lại với sự tự tin thái quá đối với những doanh nghiệp được đề cập ở câu hỏi 13, những người đứng đầu ở một số doanh nghiệp khác lại tỏ ra luôn dè dặt và thận trọng, thậm chí quá thận trọng, trong việc xem xét và đưa ra quyết định đối với các hoạt động của doanh nghiệp.

Bản chất của dè dặt và thận trọng là tốt một khi chúng ta đã tự tin nhưng còn muốn cân nhắc thêm và muốn kiểm chứng đầy đủ thông tin trước khi ra quyết định nhằm giảm thiểu những kết quả tiêu cực đến mức thấp nhất.

Dè dặt quá, thận trọng thái quá lại là một chuyện khác. Không xấu và cũng không tốt! Tuy nhiên, vẫn có thể nói ngay rằng sự dè dặt và thận trọng thái quá sẽ là một bất lợi thế cạnh tranh giữa thời đại ngày nay vốn đang thay đổi hàng giây, hàng phút, khi mà những quyết định đúng cần phải được đưa ra vào thời điểm nhanh nhất có thể.

Nguyên nhân tạo ra sự dè dặt và thận trọng thái quá nêu trên có thể xuất phát từ những kết quả không hay xảy ra trong quá khứ do bất cẩn, thiếu thận trọng... hoặc bản thân người ra quyết định chưa đủ tự tin với những cơ sở thông tin mình đang có trong tay. Giống như ranh giới khó thấy giữa tự tin và quá tự tin, chúng ta cũng sẽ không dễ dàng nhận diện ra ngay khoảng cách giữa sự dè dặt, thận trọng thông thường và sự dè dặt, thận trọng thái quá.

Để tránh những hậu quả không hay do tính cách dè dặt, thận trọng thái quá gây ra, doanh nghiệp cần xác định ngay từ đầu bản chất của từng loại vấn đề, bộ phận/người chịu trách nhiệm xử lý

và thời gian xử lý bao gồm hạn cuối cùng phải ra quyết định về vấn đề đó. Chính trong quá trình phân loại vấn đề, chúng ta sẽ ít nhiều thấy trước mức độ cân nhắc và thời gian cần có để xử lý vấn đề, giúp tránh được những vấn đề đáng tiếc xảy ra do quyết định bị đưa ra chậm. Trong thực tế, nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã bị chảy máu chất xám hoặc không mời được người tài về với mình khi cân nhắc quá nhiều về chế độ, chính sách dành cho đội ngũ hiện tại và tương lai. Tương tự, trong việc chọn lựa đối tác kinh doanh tiềm năng, tính toán giá thầu cho một dự án lớn hay chọn mua một miếng đất có vị trí đẹp, v.v..., một quyết định được đưa ra quá trễ do đắn đo quá lâu có thể đồng nghĩa với sự bỏ lỡ, thậm chí thất bại, đã được thấy trước!

LỜI KẾT:

CEO cần dè dặt, thận trọng trước khi ra quyết định nhưng không nên dè dặt, thận trọng thái quá để tránh ảnh hưởng tiêu cực đến doanh nghiệp.

Bạn tỏ ra nghiêm nghị đến nỗi không ai dám gần?

Thông thường, sự nghiêm nghị của con người xuất phát từ tính cách cố sẵn hoặc do cố tình tạo nên. Trong thực tế, mặc dầu có người rất muốn cười đùa, cởi mở nhưng họ khó thực hiện vì bản tính không quen. Ngược lại, có người luôn cố tình tạo ra sự nghiêm nghị với cấp dưới để dựng nên một khoảng cách nhất định giữa “trên” và “dưới” trong khi nghiêm nghị không phải thực chất là tính cách của họ. Lại có người khéo léo biết cách thể hiện hai tính cách tương phản với nhau tùy thuộc vào thời điểm, hoàn cảnh, tính chất sự việc... Khi làm việc, họ vô cùng nghiêm túc. Khi nghỉ ngơi, họ vui đùa hết mình.

Nghiêm nghị là một tính cách hay và cần có đối với cấp lãnh đạo doanh nghiệp. Ở một CEO, tính cách này thường được thể hiện qua nét mặt, đôi mắt, giọng nói, nụ cười và cử chỉ. Trong những cuộc họp bàn bạc công việc với đội ngũ hay đối tác và khi nội dung của cuộc họp có tính quan trọng khác thường, sự thể hiện tính cách này là cần thiết. Đặc biệt, tính nghiêm nghị của người đứng đầu doanh nghiệp trong những lúc doanh nghiệp gặp tình thế khó khăn hoặc khủng hoảng lại càng trở nên vô cùng cần thiết. Chính tính cách này của CEO sẽ giúp cho đội ngũ an lòng, đối tác được củng cố niềm tin và hình ảnh doanh nghiệp luôn được tích cực.

Tuy vậy, vấn đề nào cũng có hai mặt. Không phải lúc nào tính nghiêm nghị cũng có tác dụng tích cực. Khi tính cách nghiêm nghị được thể hiện không đúng chỗ, thậm chí giả tạo, đôi lúc sẽ có những tác động không tốt trong tổ chức doanh nghiệp và quan hệ không hay giữa doanh nghiệp với đối tác bên ngoài. Đối với nội bộ doanh nghiệp, trong những lần tiếp xúc, chia sẻ gần gũi giữa CEO

với công nhân, nhân viên bán hàng hay đội ngũ nói chung và đặc biệt, trong các buổi liên hoan, tiệc Tất Niên..., chắc chắn mọi người sẽ dễ dàng và không cảm thấy thoải mái nói chuyện, vui chơi khi thấy thái độ, khuôn mặt, hay giọng nói của CEO luôn nghiêm nghị. Đối với đối tác là khách mới làm quen tại hội chợ hay khách hàng lâu năm trong các buổi gặp gỡ tại địa bàn hoặc tại các dịp tri ân, nếu CEO luôn tỏ ra nghiêm nghị, e rằng khách hàng sẽ khó mở lòng bày tỏ tất cả những vấn đề liên quan đến tình hình bán hàng, thị trường... và những khó khăn của họ với CEO.

Khác với nghiêm nghị, nghiêm túc không tạo ra sự xa cách. Ngoài thái độ, tính cách nghiêm túc còn được thấy rõ ở hành động trong công việc và đó là một phần thể hiện của tính chuyên nghiệp.

Nếu một CEO luôn nghiêm túc trong công việc và cởi mở trong vui chơi thì sẽ tạo nên một phong cách và bầu không khí làm việc tích cực cho đội ngũ cũng như tác động tốt đến văn hóa của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, đối với đối tác bên ngoài, với sự uyển chuyển của hai tính cách trong cùng một con người, CEO sẽ xây dựng nên một tinh thần hợp tác vừa tôn trọng vừa thân thiện với nhau giữa doanh nghiệp với các đối tác.

LỜI KẾT:

CEO không nên tỏ ra quá nghiêm nghị. Nên khéo léo kết hợp hai tính cách nghiêm túc và cởi mở trong quá trình lãnh đạo và quản trị doanh nghiệp thì mới tạo được bầu không khí làm việc vui vẻ và chuyên nghiệp giữa CEO và nhân viên cũng như với đối tác.

Nóng tính là không tốt nhưng bạn không kiềm chế được? Kiên nhẫn là tốt nhưng bạn không kiên nhẫn được?

Có thể nói một cách chủ quan rằng, đa số những người đứng đầu doanh nghiệp đều nóng tính và thiếu kiên nhẫn. Và họ ý thức được rằng mình có tính cách đó. Nếu CEO biết kiềm chế sự nóng tính của mình và biết tập tính kiên nhẫn thì sẽ mang nhiều thành công hơn nữa cho doanh nghiệp.

Như chúng ta đã biết, nóng tính thực sự không phải là tính cách xấu. Trong một số tình huống, nóng tính giúp giải quyết nhanh việc tìm kiếm giải pháp đối với những vấn đề bị trì trệ quá lâu trong công tác bán hàng, xử lý những phàn nàn của khách hàng... Nóng tính đôi lúc có thể đồng nghĩa với sự áp đảo đối với đối phương khi giải quyết vấn đề đang bị giằng co giữa hai bên, đặc biệt trong những cuộc thương lượng, đàm phán... Hơn nữa, khi buộc phải có phản ứng mạnh mẽ trong cách hành xử cả trong nội bộ lẫn bên ngoài doanh nghiệp, nóng tính trở thành một tính cách cần thiết. Tương tự, sự nôn nóng, sốt ruột hay thiếu kiên nhẫn đôi lúc trở thành lực đẩy quan trọng đối với một số công việc cần được thực hiện nhanh để kịp hoàn thành vào một thời điểm nào đó. Bên cạnh đó, sự thiếu kiên nhẫn còn giúp tạo ra một tác phong làm việc luôn nhanh nhẹn trong đội ngũ.

Ngược lại một vài điểm tích cực nêu trên, có rất nhiều hậu quả tiêu cực do nóng tính và sự thiếu kiên nhẫn gây ra. Đối với nội bộ doanh nghiệp, cách ứng xử nóng nảy trong quan hệ với cấp dưới, những quyết định được đưa ra nóng vội trong các cuộc họp về

quản trị, sự thiếu bình tĩnh, không chịu lắng nghe những ý kiến của đội ngũ, những yêu cầu bất chợt đòi hỏi thời gian chuẩn bị bất hợp lý... sẽ khiến cho không khí làm việc trở nên nặng nề, mất đi nguồn cảm hứng trong công việc. Ở khía cạnh quản trị, những quyết định nóng vội sẽ làm rối tung vấn đề và làm xáo trộn hoạt động của hệ thống. Về quan hệ bên ngoài, nóng tính và sự sốt ruột của CEO khiến đội ngũ rơi vào thế bị động, mất phương hướng và công việc có thể trở nên mất kiểm soát. Có trường hợp doanh nghiệp bị mất cơ hội làm ăn do tính tình nóng nảy của người đứng đầu doanh nghiệp mà ra. Đặc biệt, khi làm việc với cơ quan ban ngành và/hoặc truyền thông đại chúng, nếu CEO nóng tính hay thiếu kiên nhẫn thì hậu quả sẽ rất tiêu cực. Một số doanh nghiệp Việt Nam, trong thời gian bị khủng hoảng thông tin, do sự thiếu bình tĩnh cũng như cách ứng xử không khôn khéo của CEO khi trả lời các câu hỏi của phóng viên báo, đài, đã nhận lấy búa rìu từ dư luận, gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến uy tín của doanh nghiệp.

Sẽ rất khó để bỏ sự nóng tính và cũng không dễ để trở nên kiên nhẫn. Tuy nhiên, nếu chấp nhận duy trì những tính cách này, CEO sẽ phải tiếp tục gây ra những hậu quả đáng tiếc nêu trên. Cần ý thức và giảm bớt sự nóng tính cũng như luyện tập sự kiên nhẫn bằng nhiều cách.

LỜI KẾT:

Loại bỏ được sự nóng tính và có được tính kiên nhẫn, CEO sẽ gạt hái được những kết quả ngoài mong đợi trong công tác lãnh đạo và quản trị.

Bạn là người cẩn thận?

Có thể bạn sẽ hỏi tại sao phải hỏi câu này? Đúng là ai cũng biết, cũng hiểu cả phân hỏi lẫn phân đáp. Tuy nhiên, không phải ai cũng làm được và đã có rất nhiều sự cố đáng tiếc xảy ra trong kinh doanh do bất cẩn. Chính vì vậy, câu hỏi này được xem như một lời nhắc nhở không thừa.

Không phải vô cớ mà ông bà ta có câu “Cẩn tắc vô ưu”! Trong kinh doanh, sự cẩn thận lại càng được lưu tâm nhiều hơn vì nhiều lý do, trong đó có lý do quan trọng khiến ai cũng lo lắng khi nhắc đến. Đó là tiền! Từ chuyện tính toán tiền lương không kỹ dẫn đến việc trả lương thiếu trước hụt sau. Qua chuyện bán hàng bị bắt đổi/trả do hàng bị lỗi hoặc giao hàng sai, hàng thiếu phải giao lại thành nhiều đợt. Rồi tính toán công nợ bị nhầm dẫn đến thu nợ thiếu... Tất cả đều quy về tiền. Bên cạnh chuyện tiền bạc, những hậu quả do bất cẩn gây ra còn liên quan đến thương hiệu và uy tín của doanh nghiệp. Sản phẩm chất lượng kém, dịch vụ bán hàng tồi, cách chăm sóc khách hàng thiếu chuyên nghiệp... là những trường hợp điển hình.

Ẩn đằng sau những câu chuyện nêu trên là tính bất cẩn của các cấp quản lý đã không thường xuyên nhắc nhở sự cẩn thận đối với nhân viên. Đồng thời, chính các cấp quản lý đã buông lỏng công tác giám sát, kiểm tra trong quá trình làm việc của nhân viên.

Và người chịu trách nhiệm cuối cùng vẫn luôn là CEO!

Không chỉ dừng lại ở một số trường hợp nêu trên, CEO cần phải hết sức cẩn thận đối với tất cả công việc quản trị trong nội bộ. Phải luôn cẩn trọng với từng lời hứa đối với đội ngũ, suy nghĩ kỹ trước khi ban hành các chính sách, chế độ dành cho đội ngũ và ký những quyết định bổ nhiệm hay bãi nhiệm về nhân sự. Hằng

năm, mặc dù đã phê chuẩn cẩn thận ngân sách của các bộ phận khi lập kế hoạch kinh doanh, CEO vẫn phải xem xét kỹ lưỡng chi phí thực tế trước khi phê duyệt. Tương tự, đối với các hợp đồng có giá trị lớn và những dự án đầu tư quan trọng, cẩn thận trọng cân nhắc trước khi đặt bút ký. Khi làm việc với đối tác bên ngoài như nhà đầu tư hoặc các cơ quan ban ngành, CEO cần phải có sự chuẩn bị chu đáo. Đặc biệt, khi phát ngôn tại các diễn đàn, hội nghị, cuộc họp... quan trọng có sự tham gia của các lãnh đạo nhà nước và/hoặc quốc tế cũng như trước phóng viên, báo đài, CEO cần phải cẩn thận hơn bao giờ hết vì lúc ấy, ngoài tư cách cá nhân, CEO còn là hình ảnh đại diện cho doanh nghiệp...

Bên cạnh việc bản thân luôn cẩn trọng, để giúp mình tái kiểm tra sự cẩn thận, CEO cần lắng nghe thêm ý kiến từ mọi người chung quanh.

Cẩn thận luôn là chuyện không thừa. Để cẩn thận trở thành một thói quen, CEO cần luôn nhắc nhở các cấp quản lý để từ đó sự cẩn thận sẽ thường xuyên được ghi nhớ từ cấp quản lý xuống từng nhân viên.

LỜI KẾT:

CEO nên là người đầu tiên trong doanh nghiệp thể hiện tính cẩn thận, đồng thời luôn nhắc nhở mọi người để cùng tạo ra một đội ngũ cẩn thận, giúp hình thành nên văn hóa cẩn thận trong doanh nghiệp.

Bạn là người trực tính?

Trong quá trình lãnh đạo và quản trị doanh nghiệp, trong khi một số CEO biết cách uyển chuyển ứng xử giữa cương và nhu, số khác tỏ ra cương nhiều hơn nhu và ngược lại. Bên cạnh sự nóng tính và thiếu kiên nhẫn như đã đề cập ở câu 16, không ít CEO luôn thể hiện sự trực tính mà đôi lúc sẽ dễ dẫn đến những kết quả không mong muốn xảy ra trong nội bộ cũng như với đối tác bên ngoài.

Tương tự như những tính cách cùng dạng “hỏa” khác, trực tính vừa có tính tích cực lẫn tiêu cực. Sự khảng khái, không quanh co, không úp mở, nói thẳng, nói thật trong một số trường hợp nhất định về hoạt động quản trị sẽ giúp cho doanh nghiệp đạt được nhiều thuận lợi. Tại những buổi giải trình giữa CEO và hội đồng quản trị, thậm chí tại đại hội đồng cổ đông hằng năm hay ở các cuộc họp quản trị với đội ngũ, với tính cách thẳng thắn của CEO, mọi việc sẽ được nêu ra rõ ràng và giải quyết nhanh chóng. Đặc biệt, những điểm sai cũng sẽ được phản ánh và nhìn nhận trung thực, giúp cho tâm lý những người tham gia cuộc họp cảm thấy hài lòng về sự minh bạch, không giấu giếm của những vấn đề thường được cho sẽ có chi tiết không rõ ràng, đặc biệt về chuyện tài chính. Nhờ trực tính, khi trao đổi với cổ đông, CEO sẽ đấu tranh cho quyền lợi của đội ngũ, những người thực sự đóng góp vào sự thành công của doanh nghiệp. Đối với quan hệ bên ngoài doanh nghiệp, nhờ trực tính, CEO chỉ rõ cho nhà cung cấp lẫn khách hàng những điểm hạn chế của họ để từ đó đối tác khắc phục và cải thiện ngày một tốt hơn giúp mang lại lợi ích cho các bên, trong đó có doanh nghiệp. Trong những buổi hội thảo với cơ quan ban ngành, nhờ trực tính, CEO đề cập thẳng những vấn đề đang khiến cả doanh nghiệp lẫn nhà nước lúng túng cách giải quyết và từ đó cùng nhau tìm kiếm giải pháp xử lý...

Ngược lại với những điểm mạnh trên đây của trực tính, cần thấy rõ những điểm yếu của tính cách này để tránh. Ai cũng biết rằng “Sự thật thì mất lòng”. Dù mọi người đều biết rõ một sự việc như nhau nhưng có người nói ra, người không. Và người nói ra thường là người trực tính! Điều này không có nghĩa rằng nói ra là hay và không nói ra là không hay. Vấn đề ở chỗ phải biết chọn hoàn cảnh, thời điểm và đối tượng thích hợp để nói. Nếu không, trực tính không được thể hiện đúng chỗ sẽ gây ra nhiều chuyện không hay, gây ảnh hưởng đến những chuyện lớn hơn, quan trọng hơn. Về cách nói và nội dung nói cũng cần phải khéo léo. “Lời nói không mất tiền mua; Lựa lời mà nói cho vừa lòng nhau.” Cùng một nội dung nhưng do cách nói khác nhau mà người được chuyện, kẻ thì không. Từ đó doanh nghiệp Việt nên có bộ phận truyền thông sẽ giúp CEO và doanh nghiệp thể hiện quan điểm của mình đối với bên ngoài theo cách khôn khéo nhất. Đối với cấp dưới, nếu CEO quá thẳng thắn, thậm chí thẳng thừng trong các cuộc họp nội bộ thì sẽ khiến cho họ tổn thương và cảm thấy mất uy tín trước đồng nghiệp của họ. Một số CEO tỏ ra quá sòng phẳng thì lại càng không nên, nhất là đối với những đồng nghiệp thâm niên. Trực tính đối với cơ quan ban ngành, trong một số trường hợp, là không nên vì cần phải hiểu những khó khăn và hạn chế riêng của họ trong quá trình đất nước đang cải cách hành chính và thay đổi để hội nhập.

Dù trực tính không phải là xấu nhưng nếu biết cách thể hiện thì sẽ tránh cho doanh nghiệp và bản thân CEO nhiều phiền toái không đáng có.

LỜI KẾT:

CEO nên thẳng thắn nhưng không nên thẳng thừng và quá sòng phẳng. Cần khéo léo trong cách thể hiện ngôn từ và giọng văn.

Bạn là người năng động, nhanh nhẹn?

Nếu các vị lãnh đạo quốc gia trên thế giới là hình ảnh đại diện cho đất nước của họ thì CEO chính là gương mặt của doanh nghiệp mình đang điều hành. Chính vì vậy, phong thái của một CEO tại nơi làm việc cũng như khi xuất hiện trước đám đông là rất quan trọng. Là CEO, bạn có chọn phong thái nhanh nhẹn?

Phong thái bên ngoài của một CEO thông thường được thể hiện qua khuôn mặt, đôi mắt, nụ cười, giọng nói, cách nói chuyện, ứng đối... Một CEO nhanh nhẹn nên có một khuôn mặt tươi vui, đôi mắt tinh anh, nụ cười luôn nở trên môi, giọng nói to và rõ ràng, cách nói chuyện, ứng đối khéo léo và linh hoạt, đi lại nhanh nhẹn, đỉnh đặc... Để có phong thái bên ngoài như vậy, CEO phải là người có sức khỏe tốt, suy nghĩ và phản ứng nhanh. Bên cạnh đó, cần có sự nhạy cảm và tinh tế theo từng hoàn cảnh.

Phong thái đóng vai trò quan trọng trong việc tạo nên hình ảnh tích cực hay tiêu cực về một CEO. Một CEO luôn nhanh nhẹn, năng động sẽ khiến cho đội ngũ cảm thấy hứng thú và có sinh khí khi làm việc. Họ tìm thấy sự tin cậy ở một người đứng đầu doanh nghiệp sẽ biết cách dẫn dắt họ và đưa doanh nghiệp đi đến thành công. Họ cũng tin rằng vị CEO của họ sẽ không bao giờ chùn bước trước những khó khăn và luôn có cách để hóa giải mọi vấn đề, trong đó có vấn đề của họ. Đối với cổ đông, họ yên tâm khi nghĩ rằng một CEO như vậy sẽ giúp họ biến những định hướng của doanh nghiệp thành hiện thực và đem lại lợi ích tương xứng với những đồng vốn họ đã bỏ vào doanh nghiệp. Với nhà đầu tư tương lai, khi tiếp xúc với một CEO nhanh nhẹn, năng động, họ tin rằng những gì họ sẽ đầu tư trong tương lai tại doanh nghiệp sẽ nhận được giá trị xứng đáng. Bên cạnh đó, đối tác kinh doanh cảm thấy

tự tin khi giao dịch mua bán với doanh nghiệp đứng đầu bởi một CEO lạnh lẽo. Và một CEO có hình ảnh bên ngoài tích cực như vậy sẽ gây thiện cảm với xã hội cũng như có một uy thế nhất định đối với đối thủ.

Để luôn giữ được phong độ như trên, CEO cần phải có sự tập luyện thường xuyên cả về thể chất lẫn tinh thần.

Hiện tại, các doanh nghiệp Việt đang gặp khó khăn về việc chọn nhân sự thể hiện hình ảnh và tiếng nói của họ trong những hoàn cảnh khác nhau. Họ cũng chưa biết CEO nên xuất hiện lúc nào và vào dịp nào. Một số doanh nghiệp có nhân sự đại diện khác nhau bao gồm CEO trong những tình huống khác nhau. Một số luôn gắn liền hình ảnh của CEO với doanh nghiệp trong mọi sự kiện. Mỗi cách có thể mạnh và điểm yếu riêng. Vấn đề ở chỗ phải biết phát huy thế mạnh và hạn chế điểm yếu.

LỜI KẾT:

CEO cần luôn năng động, nhanh nhẹn. Một CEO nhanh nhẹn, năng động sẽ khiến đội ngũ trở nên nhanh nhẹn, năng động, góp phần hình thành nên văn hóa năng động, nhanh nhẹn tại doanh nghiệp.

Bạn có cố chấp, thậm chí độc đoán?

Theo lẽ tự nhiên, có một số tính cách tự chúng ta nhận thấy, một số thì không. Tương tự, trong khi có thể nhận biết mình đang nóng tính, thiếu kiên nhẫn hoặc trực tính, CEO khó hoặc không nhận ra sự thật rằng mình đang cố chấp hoặc độc đoán. Những tính cách này được nhận biết trễ bao nhiêu thì tác hại kéo dài bấy nhiêu.

Do tự mình khó thấy cho nên chỉ khi có người nhận xét, đánh giá thì chúng ta mới biết. Vì nhận xét, đánh giá này mang tính tiêu cực nên chỉ có người thân hoặc bạn bè thân thiết mới tiện nói thật với chúng ta. Và cũng chính vì điều này nên khi hành xử công việc tại doanh nghiệp, CEO sẽ khó thấy được những tính cách tiêu cực này do cấp dưới không dám hoặc không tiện nói ra.

Nói về tính cố chấp hay độc đoán, hầu như chỉ có ý nghĩa tiêu cực. Những CEO bị mang tiếng cố chấp là những người luôn khẳng khái bảo vệ cứng nhắc ý của mình, không chịu lắng nghe, không chịu thay đổi. Và vì là CEO, là người đang nắm quyền quyết định trong tay cho nên một khi đã cố chấp mà dùng quyền buộc người khác phải nghe theo mình thì lúc ấy, CEO đã trở thành người độc đoán. Ngoài những ý xấu này, cố chấp, trong một số trường hợp, còn khiến CEO luôn định kiến, “để bụng” về những cấp dưới đã từng làm sai với CEO.

Nếu là cấp dưới của một cấp trên có tính cố chấp, thậm chí độc đoán như vậy, bạn sẽ hành xử như thế nào?

Tác hại của tính cách cố chấp hay độc đoán của CEO đối với doanh nghiệp là khôn lường. Trước tiên, văn hóa doanh nghiệp lúc ấy sẽ

là văn hóa chỉ biết im lặng, vâng lời và thủ thế bởi lẽ sự phản biện, góp ý đã bị triệt tiêu, không còn đất sống. Điều này kéo theo cái án tử của sự sáng tạo trong đội ngũ và chỉ có những sáng tạo phù hợp với ý muốn chủ quan của CEO thì mới hy vọng được hiện thực hóa. Kể đến, vì là độc đoán nên khả năng đưa ra quyết định mang tính một chiều hoặc không phù hợp của CEO sẽ có xác suất cao, gây ảnh hưởng đến tinh thần và không khí làm việc của đội ngũ. Và đây là một trong những lý do khiến hiền tài sẽ không xem doanh nghiệp là nơi “đất lành chim đậu” và sớm có quyết định ra đi. Nếu đó là những quyết định về kinh doanh thì khi gây ra thiệt hại, mức độ sẽ rất đáng kể đối với doanh nghiệp. Trong quan hệ làm việc với đối tác bên ngoài, đặc biệt với khách hàng, cơ quan ban ngành hay truyền thông đại chúng, những tính cách này sẽ gây ra sự khó chịu đối với họ và tạo nên một hình ảnh tiêu cực về CEO lẫn doanh nghiệp. Và chắc chắn rằng cổ đông và hội đồng quản trị sẽ khó chấp nhận để một CEO như vậy tại vị lâu ở chiếc ghế người cầm cương doanh nghiệp. Trong trường hợp CEO chính là người chủ doanh nghiệp thì chừng nào CEO còn cố chấp, độc đoán thì doanh nghiệp còn bị thụt lùi chừng ấy.

Một khi nhận biết được tính cách này đang tồn tại trong mình, CEO cần có ý thức và hành động thay đổi càng sớm càng tốt. Và dù biết là khó thay đổi nhưng buộc CEO phải thay đổi nếu muốn doanh nghiệp phát triển tích cực.

LỜI KẾT:

CEO cần tránh những suy nghĩ, hành động mang tính cố chấp, độc đoán, biết lắng nghe để kịp thời nhận biết cũng như điều chỉnh tính cách của mình hợp lý.

Bạn thích hay không thích phô trương?

Có thể nói rằng phô trương là tính cách rất phổ biến, thậm chí trở thành căn bệnh, của không ít CEO Việt Nam hiện nay. Trong khi phô trương được chấp nhận trong chừng mực nào đó đối với những doanh nghiệp thực sự thành công trên thương trường và có tiếng tăm trong xã hội thì những doanh nghiệp làm ăn thất bát, lỗ lã cũng làm đủ mọi cách để khoe mẽ. Có những doanh nghiệp, thực chất là tổ chức lừa đảo, cũng trưng ra những hình ảnh, thông tin không chính xác nhằm lèo bịp, dụ dỗ khách hàng.

Mặc dầu phô trương có hàm ý tiêu cực và ai cũng hiểu ý nghĩa của hư danh, vậy mà vẫn có nhiều doanh nghiệp và CEO tập trung vào chuyện phô trương, chuyện mua hư danh. Ngân sách dành cho các hoạt động phô trương chiếm một tỷ lệ không nhỏ trong tổng ngân sách hàng năm của doanh nghiệp. Những hoạt động này bao gồm việc tài trợ các giải thưởng, chương trình, hoạt động... không hề liên quan đến ngành/lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp. Đó cũng là những khoản tiền lớn được vung vào những buổi chiêu đãi, tiệc tùng, quà cáp xa xỉ... để đổi lại những lời tâng bốc, tán dương vô nghĩa đối với cá nhân các CEO và doanh nghiệp. Ngoài chuyện mua hư danh, doanh nghiệp phô trương vì muốn “bằng chi, bằng em”, thích thể hiện đẳng cấp, lèo thiên hạ... Có doanh nghiệp sắp sửa tán gia bại sản vẫn thích phô trương vì muốn để lại dấu ấn trên thương trường sau khi chia tay.

Sử dụng những đồng tiền chân chính vào các hoạt động phô trương với những mục đích nêu trên là một lãng phí lớn đối với doanh nghiệp và xã hội. Với những khoản chi được khoác lên bởi những cái tên hợp lý như chi phí đối ngoại, hoạt động giao tế, marketing..., các CEO và doanh nghiệp đã tự làm chảy máu mình

thay vì sử dụng số tiền đó vào rất nhiều việc quan trọng hơn, thiết thực hơn liên quan đến sự tồn tại, phát triển doanh nghiệp và đóng góp cho xã hội. Không ít người chủ doanh nghiệp tính toán chi li từng đồng khi xem xét chuyện lương, thưởng cho đội ngũ nhưng khi vung tiền cho những sự kiện “mua danh ba vạn” thì tỏ ra vô cùng hào phóng. Một số nhà máy ngày càng trở nên lạc hậu với những máy móc cũ kỹ trong khi CEO đang ngồi trên những chiếc xe bóng nhoáng đời mới nhất!

Nhìn ở một góc độ khác, phô trương sẽ là điểm mạnh khi kết quả của một số hoạt động này mang đến cho doanh nghiệp nhiều lợi ích thực tế trước mắt và lâu dài. Đối với những doanh nghiệp Việt Nam đã đạt sự tín nhiệm của người tiêu dùng qua sản phẩm chất lượng và những đóng góp có giá trị cho xã hội của họ, việc xã hội tuyên dương, vinh danh họ là hoàn toàn đúng đắn. Sự phô trương thanh thế của doanh nghiệp khi tham gia những sự kiện có ý nghĩa này sẽ giúp họ củng cố niềm tin ở cộng đồng để tiếp tục giữ vững sự ủng hộ của xã hội và người tiêu dùng. Tương tự, trong những hội nghị, buổi lễ tri ân khách hàng, những gì doanh nghiệp thể hiện ở bên ngoài là cần thiết nhằm không chỉ tạo niềm tin mà còn sự tự hào ở khách hàng khi họ biết rằng mình đang làm ăn với một doanh nghiệp có uy lực và thanh danh. Ngoài ra, các hoạt động quảng bá thương hiệu hoặc nhãn hiệu thông qua các chương trình có liên quan đến ngành/lĩnh vực doanh nghiệp đang kinh doanh và có ý nghĩa đối với cộng đồng, xã hội cũng là những việc phô trương doanh nghiệp nên làm. Sử dụng tiền để làm những việc này là không lãng phí.

LỜI KẾT:

CEO không nên phô trương qua những hoạt động lãng phí, xa xỉ nhưng vẫn phải biết cách phô trương với mục đích mang lại lợi ích lâu dài cho doanh nghiệp.

Bạn đang tự hào hay tự kiêu?

Tương tự như tự tin thái quá và chủ quan, để nhận biết mình đang tự hào hay tự kiêu không phải là chuyện dễ dàng. Tuy nhiên, khác với tự tin thái quá và chủ quan là những tính cách do chính bản thân sẵn có, tính cách tự hào và tự kiêu hình thành có sự tham gia một phần của những yếu tố bên ngoài tác động đến bản thân.

Dường như hầu hết gia đình người Việt nào cũng muốn con mình học hành đỗ đạt để ra làm quan vào thời xưa hay ông này bà nọ trong thời nay. Ẩn đằng sau sự thành tài của con cái là niềm tự hào của cha mẹ, họ hàng, gia tộc. Niềm tự hào này thường được thể hiện đối với mọi người, mọi lúc, mọi nơi và trở thành một áp lực vô hình đối với ai học hành thua kém trong gia tộc, đồng thời gián tiếp hình thành tính tự kiêu ở những người “thi đầu đậu đó”. Một trong những lý do khiến hình thành tính tự kiêu đối với những người này vì họ thường được gia tộc đem ra làm gương khi răn dạy con cháu. Trong những bài giáo huấn đó, một số cái giỏi, cái hay có thể được thổi phồng khiến cho người được khen cảm thấy mình giỏi hơn, hay hơn người khác và ít nhiều xem thường người chung quanh.

Trong kinh doanh, khi doanh nghiệp đạt được một số thành quả nhất định, mọi người đều cảm thấy tự hào, phấn khởi. Từ đó, không khí, tinh thần làm việc trong toàn doanh nghiệp luôn sôi động, phấn khích và đầy sức sống. Đây là biểu hiện tích cực cần phải có để làm động lực đưa doanh nghiệp luôn đi tới. Tuy nhiên, thay vì phải nỗ lực, cố gắng nhiều hơn nữa để tiếp tục gìn giữ thành quả đã đạt cũng như trân trọng niềm tự hào, doanh nghiệp bắt đầu ngủ quên trong chiến thắng, tự đề cao thành quả, luôn cho rằng không ai qua mặt được mình và thói tự kiêu bắt đầu được hình thành.

Trong khi tự hào, sự hãnh diện là động lực khiến con người luôn vươn tới trong sự khiêm tốn thì tự cao, tự phụ, tự mãn dẫn con người đi đến chỗ “xem trời bằng vung” và dốt dần lúc nào không hay. Tương tự, chỉ khi nào bị bại trận bởi đối thủ nhỏ hơn nhưng nhanh hơn, thông minh hơn thì doanh nghiệp, tuy lớn hơn nhưng chậm chạp và yếu kém hơn vì kiêu căng, mới thực sự nhận ra sự khác nhau của tự hào và tự kiêu.

Có không ít doanh nghiệp Việt Nam cùng với thương hiệu nổi tiếng một thời trong nhiều lĩnh vực sản xuất, thương mại, dịch vụ... đã không còn được nhắc đến tên tuổi trên thương trường ngày nay. Có nhiều nguyên nhân dẫn đến chuyện này, trong đó thói tự cao tự đại của những người đứng đầu doanh nghiệp chiếm một phần không nhỏ. Chính vì không chịu học hỏi, lắng nghe những lời hay, lẽ phải mà ngược lại, chỉ thích được tán dương, xưng tụng, nên họ không biết mình thực là ai, xem thường đối thủ và thất bại tìm đến họ là hậu quả tất yếu.

LỜI KẾT:

CEO cần thể hiện sự tự hào về những thành quả do đội ngũ và cá nhân CEO mang lại cho doanh nghiệp; đồng thời nhắc nhở bản thân và đội ngũ về hậu quả của sự tự kiêu. Hãy luôn tự đặt ra những đỉnh cao mới cho doanh nghiệp để mọi người luôn khiêm tốn trên con đường chinh phục.

Khi được tặng bốc, bạn cảm thấy thế nào?

Như đã trình bày ở câu hỏi số 3, đa số chúng ta đều thích được yêu, được mến. Và đó là những cảm giác tích cực rất tự nhiên và đời thường. Tuy nhiên, khi được nịnh bợ hoặc tặng bốc thì bạn hãy cẩn thận vì ẩn đằng sau những lời nịnh bợ hay tặng bốc thường là những ý đồ không trong sáng.

Tặng bốc trong quản trị kinh doanh là chuyện thường xảy ra khi người tặng bốc muốn đạt một ý định nào đó liên quan đến người được tặng bốc. Sẽ dễ hiểu khi nghe một nhà cung cấp muốn thắng thầu trong một dự án đang dùng những lời hay ý đẹp để tặng bốc khách hàng tương lai của mình. Cũng sẽ không ngạc nhiên khi thấy một nữ cấp dưới đang ra sức tán dương tài năng của một nam cấp trên. Nếu bạn là người được tặng bốc trong những trường hợp này, liệu rằng bạn vẫn sẽ khách quan khi xét năng lực tham gia đấu thầu của nhà cung cấp này hoặc vẫn sẽ sẵn sàng kỷ luật nữ cấp dưới kia khi người ấy sai phạm trong công việc?

Tặng bốc khác hẳn với lời khen thực sự được trang trọng xướng lên trong những buổi lễ vinh danh hoặc tuyên dương có uy tín. Tặng bốc lại càng khác với những lời chúc tụng của bạn bè, người thân vào những giây phút vinh quang. Càng được thừa nhận, công nhận theo những hình thức đó, chúng ta càng thêm tự hào và luôn nhủ lòng phải nỗ lực, cố gắng nhiều hơn nữa. Trong khi đó, tặng bốc là những lời tán dương không có thật. Càng thích được tặng bốc, chúng ta càng dễ mắc bệnh hoang tưởng, ảo tưởng về con người thật của mình để rồi đánh mất chính mình lúc nào không hay! Không ít CEO, vì thích được xưng tụng, tặng bốc nên đã không thấy ra những yếu kém, sai lầm của mình cũng như của doanh nghiệp dẫn đến những quyết định được đưa ra không

mang lại lợi ích, thậm chí gây phương hại cho thanh danh của doanh nghiệp. Một số doanh nghiệp Việt Nam, thay vì đầu tư tiền bạc vào sản phẩm để phục vụ người tiêu dùng ngày một tốt hơn hoặc nâng cao quyền lợi cho đội ngũ, đã chi những khoản tiền lớn để mua hư danh trong các sự kiện vô nghĩa nhằm tạo nên những tiếng tăm rỗng tuếch cho cá nhân những người đứng đầu doanh nghiệp.

Qua những câu chuyện trên, chúng ta thấy rõ thói quen thích được tặng bốc sẽ có thể khiến chúng ta ngộ nhận và không còn sáng suốt khi đưa ra những quyết định quan trọng trong công tác lãnh đạo và quản trị doanh nghiệp. Để doanh nghiệp thực sự phát triển, cần triệt tiêu văn hóa tặng bốc trong nội bộ. Đối với đối tác làm ăn, cần thận trọng trước sự tặng bốc.

LỜI KẾT:

CEO phải biết mình là ai và cần tránh xa kẻ tặng bốc.

“Cảm ơn” và “Xin lỗi” có thực sự là những câu nói quen thuộc hằng ngày của bạn?

"Cảm ơn" và "Xin lỗi" là những câu nói của miệng đã được dạy từ khi chúng ta còn bé. Tuy nhiên, một sự thật đáng xấu hổ là những câu nói đơn giản nhưng không giản đơn này đã không được sử dụng phổ biến trong cuộc sống cũng như trong kinh doanh hiện nay.

Nói đến "Cảm ơn" trong doanh nghiệp, hãy thử để ý cấp trên có thường xuyên cảm ơn cấp dưới khi cấp dưới gửi báo cáo qua e-mail hoặc báo cáo miệng? Một nhân viên văn phòng có cảm ơn một đồng nghiệp làm tạp vụ khi thấy nhân viên tạp vụ giúp lau dọn chỗ làm việc của mình? Sau những cuộc họp nội bộ, người chủ trì có cảm ơn những đồng nghiệp đã tham dự cuộc họp? v.v... Bước ra khỏi doanh nghiệp, khi làm việc với nhà cung cấp và khách hàng, ai sẽ được doanh nghiệp cảm ơn nhiều hơn? Khi trả tiền cho một số hoạt động về quảng bá, doanh nghiệp có cảm ơn những đơn vị truyền thông đại chúng? Bạn có nghĩ chúng ta chỉ nên cảm ơn ai mang tiền đến cho mình và không nhất thiết phải cảm ơn người mình đã trả tiền? Còn có rất nhiều ví dụ về những trường hợp, tình huống cần phải có "Cảm ơn" được nói ra nhưng rất tiếc hai từ ngắn gọn này đã bị bỏ quên trong văn hóa ứng xử của rất nhiều doanh nghiệp.

"Cảm ơn" đã như thế, "Xin lỗi" lại càng tồi tệ hơn. Có lẽ "Cảm ơn" mang ý nghĩa tích cực trong khi "Xin lỗi" hàm ý tiêu cực cho nên "Xin lỗi" càng ít được nói hơn chẳng? Người nói lời "Xin lỗi" có cảm giác như bị hạ mình trước người nghe lời "Xin lỗi", đặc biệt khi mình là cấp trên. Chính vì vậy, hầu như hiếm khi nghe thấy

cấp trên xin lỗi cấp dưới. Và lại càng hiếm hoi hơn khi thấy người đứng đầu doanh nghiệp hoặc quản lý cấp cao tổ chức những buổi gặp mặt đội ngũ để chính thức xin lỗi về những quy định, chính sách... được ban hành không đúng. Đối với đối tác bên ngoài, dường như số lần doanh nghiệp tổ chức hội nghị khách hàng, lễ tri ân để cảm ơn khách hàng nhiều hơn số lần doanh nghiệp gặp gỡ riêng khách hàng để xin lỗi về dịch vụ cung cấp của mình! Tương tự như “Cảm ơn”, hai từ “Xin lỗi” đang dần biến mất trong tự điển quản trị kinh doanh.

Chúng ta đã được dạy về ý nghĩa của “Cảm ơn” và “Xin lỗi” nhưng chúng ta chưa thấy được sức mạnh của những từ này trong hoạt động quản trị kinh doanh. Nếu một doanh nghiệp Việt có văn hóa ứng xử tốt trong nội bộ lẫn đối với bên ngoài, đặc biệt với việc sử dụng “Cảm ơn” và “Xin lỗi” thường xuyên, doanh nghiệp đó sẽ có một tập thể biết trân trọng công sức của nhau, biết lắng nghe, chịu học hỏi, cầu thị... vốn là những tính cách cần có để giúp doanh nghiệp đi lên. Đối với bên ngoài, văn hóa “Cảm ơn” và “Xin lỗi” của doanh nghiệp cũng tạo nên một hình ảnh và ấn tượng tốt về doanh nghiệp đối với đối tác và xã hội. Chính nhờ vào những từ đơn giản này, doanh nghiệp sẽ có sự ủng hộ và gắn bó lâu dài của khách hàng, nhà cung cấp cũng như sự hỗ trợ từ cơ quan ban ngành, truyền thông và xã hội.

LỜI KẾT:

Là CEO, bạn cần biết nói lời cảm ơn và xin lỗi thường xuyên hơn bất kỳ ai khác trong doanh nghiệp. Việc làm của bạn chắc chắn sẽ gây ảnh hưởng tích cực đến đội ngũ và góp thêm giá trị tốt đẹp vào văn hóa của doanh nghiệp.

Bạn thường soi mặt hay soi lưng trước gương?

Từ trước tới nay, không có ai đưa lưng của mình soi trước gương bao giờ. Thỉnh thoảng, sau khi soi xong phần trước mặt, người ta có thể liếc nhanh phần lưng của mình trong gương. Câu hỏi này được đặt ra để nhắc nhở rằng chúng ta đã không thực để ý đầy đủ về con người mình, chỉ hơi hợt nhìn thấy bề nổi bên ngoài mà quên chiều sâu của nhân cách. Vậy ai sẽ nhìn thấy phần lưng của chúng ta rõ nhất?

Khi nhìn nhận về một CEO, thông thường đó là những nhận xét của cổ đông và hội đồng quản trị về hiệu quả công việc của CEO thể hiện qua việc thực thi định hướng, chiến lược của doanh nghiệp, triển khai các kế hoạch hoạt động hằng năm, lãnh đạo và quản trị bộ máy doanh nghiệp.... Đó là những cảm nhận của đối tác kinh doanh và cơ quan ban ngành về cách hợp tác và xử lý vấn đề của CEO khi làm việc với họ. Đó là cái nhìn của giới truyền thông đại chúng về hình ảnh đại diện doanh nghiệp của CEO. Đó là những đánh giá của cộng đồng về những gì CEO đã cùng doanh nghiệp đóng góp cho xã hội. Và đó là phần soi mặt trước gương của một CEO.

Ngoài những nhìn nhận nêu trên về một CEO, còn có những nhìn nhận khác. Đó là những suy nghĩ tích cực lẫn tiêu cực, lời khen lẫn tiếng chê của đội ngũ cấp dưới, từ nhân viên tạp vụ cho đến cấp phó kế cận CEO, về nhân cách của CEO và cách đối nhân xử thế của CEO đối với đồng nghiệp. Và đó chính là phần lưng ít khi được CEO nhìn thấy trong gương.

Trong khi CEO có thể thấy, nghe và đọc những thông tin và hình ảnh bề nổi mà cổ đông, đối tác, cộng đồng... thường nhận xét về

mình thì làm thế nào CEO có thể thấy, nghe hoặc đọc những suy nghĩ bên trong của mọi người về mình, đặc biệt từ cấp dưới? Liệu rằng CEO luôn là một tấm gương mẫu mực để đội ngũ khen ngợi và noi theo? Có bao giờ CEO tự ý phá luật, làm sai quy định của doanh nghiệp mà ai cũng thấy? CEO có thực sự nhận biết những điểm dở hay hạn chế của mình? Nếu là những CEO hời hợt, chắc chắn họ sẽ không bao giờ để ý đến những câu hỏi này và nhiều câu hỏi khác về đạo đức và tính cách của mình ngoài thời gian chạy theo những thông tin bề nổi về mình. Và chính vì vậy, CEO sẽ không thể nào thấy được các yếu điểm để từ đó cố gắng hoàn thiện bản thân.

Để thấy được phần lưng của mình, CEO cần tạo cơ hội để cấp dưới góp ý về mình. Và muốn làm được chuyện này, ngoài cách sống hết mình với mọi người, CEO cần phải thể hiện sự lắng nghe, cầu thị và thực sự sửa mình sau những lời góp ý từ đội ngũ.

Giống như bao tính cách khác, CEO sẽ không dễ dàng sửa đổi hoặc khắc phục được ngay những điểm dở của mình. Tuy nhiên, chính nhờ vào nhiều lần “sửa lưng” từ đội ngũ, CEO sẽ sớm nhận thấy rõ về mình và nỗ lực thay đổi bản thân.

LỜI KẾT:

CEO phải gương mẫu và là tấm gương cho đội ngũ noi theo. Đồng thời, đội ngũ cũng chính là cái gương để CEO soi mình hằng ngày.

Bạn là người quan liêu?

Nói đến quan liêu hay bệnh quan liêu, người ta thường liên tưởng đến những quan lại thời phong kiến “ngồi mát, ăn bát vàng” chuyên hạch sách người dân qua những yêu cầu không thực tế, khó khăn. Có người xem đó như một cách thể hiện quyền uy, khiến người dân phải quy lụy, phục tùng. Có kẻ xem đó như một cách để nhũng nhieu, kiếm tiền bẩn thỉu từ dân lành. Tội tệ hơn, có kẻ xem đó như thú vui tiêu khiển khi thấy người khác phải khổ vì mình. Nếu CEO, những quan lại thời hiện đại, mắc phải chứng bệnh quan liêu thì hãy coi chừng!

Bệnh quan liêu của những người đứng đầu doanh nghiệp Việt Nam và một số quản lý cấp cao khác được nhìn thấy rất rõ hiện nay. Đối với những doanh nghiệp ăn nên làm ra, bệnh quan liêu tồn tại đã đành. Ngay cả những doanh nghiệp đang còn gặp khó khăn, chật vật, thói quan liêu cũng đã bắt đầu len lỏi vào máu của các cấp quản lý. Ngoài các chuyện cá nhân không liên quan gì đến doanh nghiệp mà những người chủ doanh nghiệp, CEO và quản lý cấp cao đang yêu cầu cấp dưới lo liệu và cấp dưới phải mặc nhiên lo liệu, đối với chuyện của doanh nghiệp, những “ông sếp”, “bà sếp” này cũng tỏ ra quan liêu không kém. Họ sẵn sàng tham gia vào các hội nghị, diễn đàn, buổi chiêu đãi, tiệc tùng... ăn nói ba hoa nhưng rất ngại phải rời văn phòng để đi thị trường và xem những gì đang diễn ra trong thực tế. Họ luôn yêu cầu cấp dưới gửi báo cáo đúng ngày, đúng giờ nhưng chính họ là những người đứng đầu trong danh sách trễ nãi xử lý báo cáo. Họ thích ra lệnh và bên dưới phải tuân lệnh cho dù đó là mệnh lệnh sai...

Một số lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam không chỉ thể hiện thói quan liêu từ chính mình. Họ đã truyền căn bệnh này sang vợ và con cái tựa như HIV! Trong tiếng Việt, khi nói đến “bà tổng giám đốc”, ý nghĩa không còn đơn thuần là một phụ nữ đang nắm chức

danh “Tổng Giám Đốc”. Những cánh cửa sau của nhà các cấp quản lý thường là đường đi ngắn nhất của cấp dưới nhằm phục dịch cho thói quan liêu của gia đình “ông tổng”, “bà tổng”!

Dẫu biết những điều xấu xa của thói quan liêu, không ít những người đứng đầu doanh nghiệp, bộ phận hiện nay vẫn tiếp tục vướng vào. Chính họ biết rằng bản thân mình đang ngày càng lười biếng, chỉ muốn hưởng mà ít hoặc không làm. Họ tự nhủ sẽ cố gắng thay đổi nhưng một khi căn bệnh “chỉ tay năm ngón” đã di căn, họ dốt dần, bị động và lúng túng trong xử lý công việc, thậm chí mất khả năng đưa ra quyết định và hoàn toàn dựa vào ý kiến của cấp dưới. Trong khi đó, cấp dưới cũng có kẻ xấu, người tốt. Người tốt thì bắt phục cấp trên và sớm chia tay doanh nghiệp. Kẻ xấu thì lợi dụng cái dốt, cái nhu nhược của cấp trên để làm điều xằng bậy và biết rằng cấp trên vẫn không thể làm được gì mình vì “tay đã nhúng chàm”. Từ đó, doanh nghiệp, với một đội ngũ quan liêu và dốt nát, như một chiếc xe không phanh lao xuống vực sâu ngày mỗi một nhanh.

LỜI KẾT:

CEO không được quan liêu. Một khi cảm nhận bị mắc phải thói quan liêu, CEO cần phải dứt bỏ càng sớm càng tốt, tránh dẫn đến việc hình thành văn hóa quan liêu trong doanh nghiệp và sớm khiến doanh nghiệp đi đến chỗ lụn bại.

Bạn có thái độ kẻ cả đối với đội ngũ?

Trong những tác phẩm văn học nói về thời phong kiến tại Việt Nam, thói kẻ cả của những nhân vật đại diện cho những kẻ có chức như quan huyện, chánh tổng, lý trưởng hoặc có quyền có thế như địa chủ đã được lột tả rất chân thực và tài tình dưới ngòi bút điêu luyện của các nhà văn. Tưởng rằng vào thế kỷ 21, những câu chuyện ấy đã biến thành cổ tích. Ấy thế mà thời nay, những câu chuyện tương tự đang diễn ra ngay trong những doanh nghiệp Việt Nam, khi quản lý cấp trên hành xử đối với cấp dưới, vẫn ít nhiều còn thái độ kẻ cả.

Thái độ kẻ cả được thể hiện trong doanh nghiệp không chỉ dừng lại giữa cấp trên với cấp dưới. Những ai làm việc thâm niên tại một doanh nghiệp, dù có hay không có chức vụ, cũng thường hay tỏ vẻ “đàn anh, đàn chị” đối với người mới vào làm tại doanh nghiệp. Trong công việc hay sinh hoạt hàng ngày giữa các đồng nghiệp, người làm việc lâu năm thường sai bảo người mới vào làm chuyện này chuyện nọ và xem đó là chuyện bình thường. Một câu chuyện khác liên quan đến tuổi tác. Khi mới quen nhau, người Việt thường hay hỏi thăm tuổi của nhau để tiện bề xưng hô, đồng thời qua đó cũng ít nhiều tỏ vẻ kẻ cả giữa đàn anh với “đệ”. Cũng là câu chuyện tuổi tác nhưng nội dung khác hẳn. Những nhân viên lớn tuổi, dù làm việc lâu năm nhưng vẫn tiếp tục là nhân viên vì nhiều lý do. Trong khi đó, một nhân viên trẻ tuổi, nhờ có năng lực nên được đề bạt làm cấp trên của nhân viên lớn tuổi. Và vị lãnh đạo trẻ tuổi bắt đầu có thái độ kẻ cả đối với những người cấp dưới lớn tuổi kể từ đó...

Trên đây chỉ là một số ví dụ tiêu biểu về thái độ kẻ cả đang được biểu hiện nhan nhản trong các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

Còn có rất nhiều câu chuyện khác đang xảy ra tương tự khiến cho mối quan hệ làm việc giữa các đồng nghiệp ngày một xấu đi.

Không phải là ngoại lệ, không ít những ông, bà chủ, CEO và cấp quản lý Việt Nam, dù ở doanh nghiệp lớn hay nhỏ, đang có thái độ kẻ cả trong cách hành xử của cấp trên đối với cấp dưới, bất chấp tuổi tác, kiến thức, kinh nghiệm... của cấp dưới. Một số cho rằng họ có quyền kẻ cả vì họ đang ở “level” (theo nghĩa đẳng cấp) cao hơn cả về địa vị lẫn tiền bạc khi so với cấp dưới! Đi kèm theo thái độ kẻ cả này là những hành động thể hiện sự ban phát nhằm tạo hàm ơn giữa cấp dưới đối với cấp trên. Đó là chuyện xét lương, tính thưởng hằng năm, chuyện bổ nhiệm, phân công, chuyện nhận xét, đánh giá, v.v... Đối lại với sự ban phát này là cấp dưới phải chấp nhận thái độ kẻ cả của cấp trên, phải tuân phục những yêu cầu, “chỉ đạo” và quyết định của cấp trên với thái độ im lặng. Những loại cấp trên này đã không nhận ra cái sai, cái dở trong thái độ kẻ cả của mình và đang ngộ nhận sự tuân phục giả tạo của cấp dưới đang được đổi chác bằng đồng tiền, không phải bằng chính sự kính phục và niềm tin của họ đối với mình.

Tương tự như những tính cách tiêu cực khác như cố chấp, độc đoán, quan liêu... thái độ kẻ cả của cấp trên đối với cấp dưới sẽ tạo ra một văn hóa tuân phục một chiều, không dám tranh biện trong doanh nghiệp. Thái độ này sẽ khiến những cấp quản lý trở nên chủ quan, mắc hết sai lầm này đến sai lầm khác và mau chóng đưa doanh nghiệp đến chỗ chết dần chết mòn một khi doanh nghiệp gặp khó khăn hay lúc những người chủ bị “sa cơ thất thế”.

LỜI KẾT:

CEO không được ngạo mạn, kẻ cả. CEO cần nhớ câu “Quan nhất thời, dân vạn đại” và hãy nói giọng dân khi làm “quan”. Khiêm tốn và khiêm nhường luôn là những tính cách tốt đẹp cần có đối với CEO khi lãnh đạo và điều hành doanh nghiệp.

Đôi lúc bạn tiếc vì phải san sẻ, hy sinh quyền lợi của mình cho đội ngũ?

Ngoại trừ các CEO do chủ doanh nghiệp kiêm nhiệm, tùy theo thỏa thuận giữa CEO với hội đồng quản trị, đại diện là chủ tịch hội đồng quản trị, các quyền lợi của CEO tại những loại doanh nghiệp khác nhau sẽ rất khác nhau. Thông thường, ngoài mức lương theo thỏa thuận, CEO sẽ nhận những khoản thưởng hằng năm tùy thuộc vào kết quả kinh doanh cuối năm. Bên cạnh lương, thưởng, đối với các doanh nghiệp niêm yết, CEO có thể hưởng thêm những chính sách cổ phiếu ưu đãi và/ hoặc một số chính sách, chế độ đặc biệt khác. Đối lại những quyền lợi này, CEO phải đáp ứng một loạt những yêu cầu đầy thách thức của cổ đông và hội đồng quản trị không chỉ liên quan đến kết quả kế hoạch kinh doanh hằng năm mà còn nhiều công việc nặng nề khác trong suốt nhiệm kỳ của mình từ 3 đến 5 năm.

Một khi CEO đã có ý định san sẻ và/hoặc hy sinh quyền lợi cho đội ngũ, sẽ có nhiều cách để thực hiện ý định này. Từ tiền lương của mình và của cấp dưới, CEO sẽ thấy rất rõ khoản chênh lệch giữa tiền lương của mình đối với ban điều hành, quản lý cấp trung và các cấp nhân viên còn lại. Trên cơ sở đó, để giảm khoảng cách giữa lương của CEO và những cấp còn lại, với mức tăng quỹ lương hạn chế hằng năm, CEO sẽ chuyển phần lương tăng theo chính sách của mình cho những cấp dưới có kết quả làm việc tốt. Đối với phần thưởng vào các dịp, lễ, Tết được trích từ quỹ khen thưởng phúc lợi cũng như phần thưởng vượt lợi nhuận hằng năm, CEO sẽ có thêm cơ hội để san sẻ phần thưởng của mình cho đội ngũ. Về chính sách mua cổ phiếu ưu đãi, thay vì mua trọn phần cổ phiếu

của mình, CEO vẫn có thể dành sự ưu đãi này cho một số cấp quản lý xuất sắc.

Ngoài những hành động trên, CEO cần luôn suy nghĩ về việc tăng thu nhập và dành thêm quyền lợi cho đội ngũ khi doanh nghiệp ngày một phát triển. Với cái tâm tốt, CEO sẽ tự tin khi tranh biện với cổ đông và hội đồng quản trị về quyền lợi dành cho đội ngũ thông qua việc xem xét quỹ phúc lợi hợp lý, thêm tháng lương thứ 14 hoặc 15, nâng phí bảo hiểm, tăng phần tiền suất ăn trưa, tăng tiền thưởng vượt lợi nhuận... Ngược lại, trong trường hợp doanh nghiệp gặp khó khăn, CEO cần sẵn sàng giảm lương hoặc không nhận lương và dành phần lương này cho cấp dưới đang gặp khó hơn mình.

Trong thực tế hiện nay tại các doanh nghiệp Việt Nam, đa số các CEO đều muốn đội ngũ được hưởng chế độ ngày một tốt hơn. Tuy nhiên, ngoài sự thiếu tự tin về năng lực của mình sẽ giúp doanh nghiệp phát triển trong những bối cảnh không ổn định, họ do dự khi nghĩ đến chi phí của doanh nghiệp và lợi ích cá nhân của họ sẽ ít nhiều bị ảnh hưởng. Họ không biết rằng tác dụng của việc san sẻ quyền lợi của CEO đối với đội ngũ là vô cùng to lớn. Mặc dù không hề biết về những gì CEO đã âm thầm dành cho mình nhưng khi thấy thực tế lương, thưởng hàng năm được tăng đều, đội ngũ sẽ có sự tâm huyết và đóng góp công sức nhiều hơn cho doanh nghiệp. Và đó chính là điều CEO cần có nhiều hơn phần quyền lợi của cá nhân mình.

LỜI KẾT:

CEO cần biết san sẻ và thậm chí hy sinh quyền lợi cá nhân của mình cho đội ngũ, những người thực sự cùng với CEO vượt qua những khó khăn trong kinh doanh để mang lại thành công cho doanh nghiệp. CEO không nên tiếc vì đã san sẻ quyền lợi mà hãy tiếc vì đã không có được nhiều quyền lợi để san sẻ.

Bạn quan tâm đến cấp dưới ở mức độ nào?

Người ta thường nói: “Nhân viên là tài sản của doanh nghiệp”. Và câu nói này đã trở thành khẩu hiệu quen thuộc trong các bài giảng về quản trị nhân sự tương tự như câu “Khách hàng là thượng đế” được học thuộc lòng trong các giáo trình đào tạo bán hàng. Tuy nhiên, điều đáng tiếc trong thực tế hiện nay là không ít doanh nghiệp Việt Nam sẵn sàng bỏ ra rất nhiều tiền để xây nhà, xưởng, đầu tư máy móc, mua sắm xe cộ... trong khi cứ đến đợt xem xét lương, thưởng, các cấp quản lý lại tính toán từng đồng một của nhân viên!

Tùy theo điều kiện của doanh nghiệp và tùy theo cái tâm của những người chủ và/hoặc các CEO khác nhau, sự quan tâm của doanh nghiệp đối với đội ngũ sẽ khác nhau. Trong khi một số doanh nghiệp cho rằng có một chế độ lương, thưởng hợp lý đối với nhân viên là đủ, một số khác còn dành thêm những chính sách, chế độ khác cho đội ngũ như thêm lương tháng 14 hoặc 15, mua bảo hiểm, phụ cấp nhà ở, đi lại,... Đặc biệt, khi nhân viên gặp hoàn cảnh khó khăn như bệnh tật, tai nạn, thậm chí qua đời, doanh nghiệp luôn hỗ trợ tối đa. Không chỉ dừng lại cá nhân của nhân viên, doanh nghiệp còn quan tâm đến gia đình của nhân viên thông qua các chính sách khen thưởng con cái đạt kết quả tốt trong học tập, hỗ trợ vợ hoặc chồng nhân viên khi có sự cố trong gia đình... Ngoài những quyền lợi về vật chất, đời sống tinh thần và kiến thức chuyên môn, nghiệp vụ của người lao động cũng được doanh nghiệp quan tâm qua việc hỗ trợ học phí tự đào tạo, tổ chức các chuyến đi tham quan, dã ngoại, tham gia các hoạt động văn thể mỹ... Ngoài đội ngũ đang làm việc cho doanh nghiệp, những nhân viên, cấp quản lý đã nghỉ việc cũng được doanh

nghiệp nghĩ đến được thể hiện bằng những món quà dành cho họ vào những dịp, lễ quan trọng hàng năm như ngày kỷ niệm thành lập doanh nghiệp, Tết Nguyên Đán...

Quan tâm đến đội ngũ là một việc làm chính đáng và công bằng. “Người sống; đồng vàng”. Những gì doanh nghiệp dành cho người lao động chắc chắn sẽ được đền bù xứng đáng. Đó là sự đồng tâm, hiệp lực của đội ngũ trong việc mang lại những thành quả mong đợi và trên cả mong đợi cho doanh nghiệp hàng năm. Đó là những giá trị hữu hình và vô hình do đội ngũ tạo ra để giúp doanh nghiệp phát triển bền vững. Người bỏ của; kẻ bỏ công. Trong khi các nhà đầu tư, cổ đông bỏ tiền vào doanh nghiệp thì đội ngũ là những người biến đồng tiền đó trở nên có giá trị bằng chính công sức đóng góp của mình cho doanh nghiệp. Và đây cũng là cơ sở luận quan trọng của CEO khi cần thiết phải tranh biện với cổ đông về những quyền lợi của đội ngũ.

LỜI KẾT:

CEO phải luôn quan tâm đến đội ngũ và gia đình họ, góp phần tạo nên văn hóa luôn quan tâm giữa đội ngũ với nhau trong doanh nghiệp.

Bạn thực sự sống hết mình cùng với đội ngũ?

Như đã đề cập ở câu 29, một khi đã quan tâm đến đội ngũ thì CEO phải thực sự sống hết mình cùng với đội ngũ. Khái niệm “sống hết mình” ở đây được hiểu rằng cùng làm hết mình trong công việc và vui chơi hết mình khi nghỉ ngơi.

Thông thường, trong một doanh nghiệp, sẽ có một khoảng cách nhất định giữa cấp quản lý với nhân viên cấp dưới. Và tùy theo tính cách và sự quan tâm khác nhau của người quản lý đối với cấp dưới, khoảng cách này sẽ ít hay nhiều. Theo thực tế này, khoảng cách giữa một CEO với đội ngũ sẽ rất lớn hoặc bằng không một khi CEO muốn hay không muốn tạo ra khoảng cách.

Trong công việc, sẽ có nhiều cơ hội để CEO thể hiện tinh thần cùng làm hết mình với đội ngũ. Từ việc huấn luyện, hướng dẫn cách làm việc cho nhân viên cho đến chuyện giám sát, kiểm tra nhiệm vụ đã được phân công cho đội ngũ, CEO luôn ở bên cạnh cấp dưới vừa để truyền ngọn lửa nhiệt tâm cho công việc vừa để trực tiếp làm việc cùng đồng đội. Đặc biệt, qua những chuyến đi thăm thị trường thực tế, gặp gỡ các nhóm bán hàng hay những buổi chia sẻ với công nhân tại nhà máy, CEO sẽ cháy hết mình với công việc thực tế khi cùng đội ngũ trần trổ tìm ra giải pháp xử lý các vấn đề. Với những cách làm này, CEO, một người không quan liêu, không cầu toàn, sẽ luôn xem khó khăn của đội ngũ chính là khó khăn của mình và sẵn sàng cùng đồng nghiệp làm hết sức mình để xử lý việc chung của doanh nghiệp.

Vào những lúc nghỉ ngơi, CEO cũng có nhiều cơ hội để sống gần gũi với đội ngũ. Đó có thể là những bữa ăn trưa vui vẻ với nhóm nhân viên văn phòng hay bữa ăn tối thú vị trên đường đi công tác

với đội bán hàng. Đó là những đêm chung vui trong kỳ đi dã ngoại cùng công nhân hay những cơn say tình đồng đội sau những cuộc thi văn thể mỹ. Đó là sự rộn rã vui chơi trong bữa tiệc cuối năm hay niềm hân hoan phấn khích khi ăn mừng kết quả kinh doanh vượt kế hoạch... Vào những dịp này, thay cho những đề tài công việc căng thẳng là những câu chuyện về gia đình, con cái, những chia sẻ đời thường trong cuộc sống... Trong không khí chan hòa tiếng cười cùng với mọi người, CEO, một người hòa đồng và không phân biệt với cấp dưới, luôn thấy rằng niềm vui của đội ngũ chính là niềm vui của mình.

Bên cạnh tài năng và đức độ, với tinh thần cùng làm và làm việc cật lực với đội ngũ, vui chơi và vui chơi hết mình cùng đồng nghiệp, CEO chắc chắn sẽ tạo nên những suy nghĩ tích cực trong mọi người tại doanh nghiệp về một lãnh đạo bình dị và không xa cách. Điều này giúp xây dựng niềm tin vào lãnh đạo và tăng thêm sự tự tin ở đội ngũ trên con đường đưa doanh nghiệp đến thành công.

Điều đáng tiếc đang xảy ra hiện nay tại một số doanh nghiệp Việt Nam là CEO và những quản lý cấp cao chưa thực sự sống hết mình với đội ngũ. Họ quên rằng chính sự sống hết mình của họ đối với cấp dưới sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến sự cống hiến và gắn bó của người lao động với doanh nghiệp. Và chính sự cống hiến và gắn bó này mới là nhân tố chính giúp doanh nghiệp phát triển bền vững.

LỜI KẾT:

CEO nên làm việc hết mình và sống gần gũi với đội ngũ. Làm thực và sống thực sẽ luôn đem lại kết quả tốt đẹp.

Cấp trên thường đa nghi về cấp dưới. Bạn có như vậy?

Gống như tin tưởng, nghi ngờ là một trong những tính cách bình thường của con người. Trong quản trị doanh nghiệp, sự nghi ngờ có mặt ở hầu hết tất cả các hoạt động. Chính vì nghi ngờ mà xuất hiện sự kiểm soát, một trong những hoạt động phải có của quản trị.

Khác với nghi ngờ, đa nghi là sự nghi ngờ thường xuyên với mức độ thái quá. Nghi ngờ và tin tưởng có thể tồn tại song hành trong một chừng mực nào đó. Tuy nhiên, đối với đa nghi, sẽ không bao giờ có tin tưởng đi kèm. Trong khi nghi ngờ chỉ xuất hiện khi chúng ta muốn làm sáng tỏ một số vụ việc thì người có tính đa nghi luôn nghi ngờ tất cả mọi việc, kể cả lúc đã được làm sáng tỏ.

Trong kinh doanh, có nhiều thông tin buộc doanh nghiệp phải nghi ngờ. Về bán hàng, đó là những báo cáo về tình hình thị trường, kết quả chăm sóc khách hàng, chi phí bán hàng... Về sản xuất, đó là những giải trình về lý do khiến sản phẩm bị lỗi hay sản xuất không kịp tiến độ... Về tài chính-kế toán, đó là những phân trần về lý do khiến việc tính toán bị sai hoặc báo cáo bị trễ... Và để kiểm chứng những nghi ngờ này, doanh nghiệp tiến hành các hoạt động giám sát, kiểm tra thông qua việc hỏi thăm ý kiến khách hàng, xem tận mắt quy trình sản xuất hoặc trao đổi chi tiết với kế toán viên lập báo cáo. Khác với cách làm trên, trong trường hợp doanh nghiệp đa nghi, họ sẽ làm việc với khách hàng, công nhân sản xuất hay kế toán viên trước khi đọc báo cáo của đội ngũ. Họ luôn tiến hành hoạt động giám sát và kiểm tra chính thức và không chính thức thông qua hệ thống chân rết riêng của họ.

Trong khi nghi ngờ và hoạt động giám sát, kiểm tra được một số

doanh nghiệp công khai với đội ngũ với sự chấp nhận của họ ngay từ đầu thông qua các quy định, quy trình, thủ tục báo cáo..., đa nghi với những hành động rình mò, canh chừng của những doanh nghiệp khác khiến đội ngũ khó chịu. Nếu đội ngũ càng yên tâm với hệ thống giám sát, kiểm tra minh bạch, rõ ràng bao nhiêu thì họ sẽ bất an với những hoạt động dòm ngó, theo dõi lén lút bấy nhiêu. Sự đa nghi của doanh nghiệp sẽ khiến đội ngũ đánh mất niềm tin trong công việc, thiếu sự cam kết, làm việc kém hiệu quả và không gắn bó lâu dài. Trong một số trường hợp, vì ghét tính đa nghi của doanh nghiệp, một số nhân viên tốt cổ tình làm điều xấu để gây thiệt hại cho doanh nghiệp. Nguy hiểm hơn nữa, khủng hoảng doanh nghiệp như đình công, lãn công sẽ có thể xảy ra nếu sự đa nghi của doanh nghiệp gây ra những phản cảm quá xấu đối với đội ngũ.

Không ít doanh nghiệp Việt Nam hiện nay vốn đi lên từ cơ sở gia đình. Ngoài trừ những doanh nghiệp đã có bức phá lớn trong cung cách quản trị giúp mang lại hiệu quả tốt cho chính họ, một số doanh nghiệp khác vẫn còn gặp khó khăn về kết quả hoạt động khi thể hiện sự đa nghi trong một số mảng như tài chính-kế toán, mua hàng, bán hàng... Nếu không có sự thay đổi trong suy nghĩ và cách thức quản trị, như đã nói ở trên, doanh nghiệp sẽ mất nhiều hơn được. Mất lớn nhất sẽ là mất sự phát triển doanh nghiệp trong tương lai trong khi được lớn nhất là được sự tồn tại của doanh nghiệp chỉ trong hiện tại.

LỜI KẾT:

CEO có quyền nghi ngờ nhưng không nên đa nghi và cần loại bỏ văn hóa nghi ngờ nhau trong doanh nghiệp.

Bạn cầu toàn và không chấp nhận cấp dưới làm sai?

Trong cuộc sống, khi làm bất kỳ việc gì, mọi người đều mong có kết quả tốt đẹp. Chính vì vậy, người ta thường gửi đến cho nhau những lời chúc “may mắn”, “thành công”, “như ý”, v.v... khi bước sang năm mới hoặc bắt đầu khởi sự một công việc nào đó. Bên cạnh tâm lý này, ai cũng đều biết rằng không có gì thập toàn thập mỹ. Dầu biết hai sự thật đang tồn tại như vậy song người đời vẫn thích cầu toàn hơn. Trong kinh doanh, nếu CEO một doanh nghiệp cũng có ý thích này và từ đó không chấp nhận cấp dưới làm sai thì tính cách này cần được xem lại.

Khi lập bất kỳ một kế hoạch hay phương án nào, dù kinh doanh, đầu tư hay hoạt động nói chung của doanh nghiệp, bao giờ người lập cũng phải đề cập đến yếu tố rủi ro, phân loại, xác định mức độ và dự kiến giải pháp xử lý rủi ro. Điều đó cho thấy một việc làm nào đó, dù có lên kế hoạch sẵn, vẫn phải có kế hoạch B – nghĩa là kế hoạch dự phòng khi những bất trắc có thể xảy ra ngoài ý muốn. Và muốn cầu toàn trong trường hợp này thì khó khả thi.

Tương tự như ví dụ trên, trong hoạt động quản trị doanh nghiệp, có những việc không thể đòi hỏi sự hoàn hảo. Về bán hàng, đó là việc giao chỉ tiêu doanh thu bán hàng phải đạt được 100% trong một khoảng thời gian nhất định. Về nghiên cứu phát triển, đó là các chỉ tiêu sáng tạo sản phẩm mới với một số lượng tuyệt đối phải được thực hiện trong một thời hạn theo quy định. Về nhân sự, đó là phải tìm cho bằng được một số lượng tuyệt đối về nhân sự đáp ứng đầy đủ các tiêu chí khắt khe... Nếu mong chờ sự hoàn hảo luôn đến với những việc này thì doanh nghiệp sẽ luôn thất vọng với kết quả đạt được trong thực tế, đội ngũ bán hàng sẽ mất nhiệt khí khai thác thị trường, các kỹ sư sẽ không còn sự thăng

hoa để sáng tạo, giám đốc nhân sự sẽ xin từ chức... vì đằng sau sự cầu toàn của doanh nghiệp là những áp lực bất khả thi.

Thay cho sự cầu toàn chủ quan theo yêu cầu trên, hãy cầu toàn khách quan với mức độ tương đối hơn, không đòi hỏi sự trọn vẹn, đầy đủ 100%. Đó là những chỉ tiêu công việc được giao dựa trên tình hình thực tế và năng lực phù hợp của đội ngũ. Theo cách làm này, cả cấp trên lẫn cấp dưới sẽ dễ đạt sự đồng thuận và cùng quyết tâm thực hiện thành công các chỉ tiêu. Và hãy cầu toàn cho những chỉ tiêu đã đạt sự đồng thuận, những kế hoạch, phương án đã loại bỏ phần thiệt hại do rủi ro gây ra...

Trong thực tế, không ít doanh nghiệp Việt Nam, vì cầu toàn, đã đưa chỉ tiêu bán hàng lên quá cao dẫn đến đa số nhân viên không đạt được chỉ tiêu và phải chấp nhận mất tiền thưởng. Từ đó, tâm lý chán nản lan rộng trong đội ngũ và mọi người lần lượt ra đi. Nguy hiểm hơn, do lãnh đạo doanh nghiệp quá cầu toàn và luôn đòi hỏi, chỉ tiêu kế hoạch năm đã bị tính sai về tỷ lệ tăng trưởng khiến doanh nghiệp cuối năm phải nhận một kết quả không mong đợi.

Trái nghĩa với “cầu toàn” là “không cầu toàn” và cần minh định ý nghĩa của những khái niệm này khác với những khái niệm như “phải đúng” hoặc “phải chính xác” của những hoạt động khác nhau. Doanh nghiệp không cầu toàn không có nghĩa là phải chấp nhận những thiếu sót, sai trái của đội ngũ do bất cẩn, chủ quan, năng lực kém... gây ra. Bên cạnh việc chấp nhận mức sai số phần trăm đạt được so với 100% chỉ tiêu doanh thu đã giao đối với đội ngũ bán hàng (không cầu toàn), doanh nghiệp không thể chấp nhận số liệu công nợ bị tính toán sai bởi bộ phận kế toán (phải chính xác). Tương tự, trong khi có thể chấp nhận những lỗi thường phạm do nhân viên gây ra trong quá trình thực hiện các quy trình, thủ tục công việc (không cầu toàn), doanh nghiệp không thể bỏ qua những hành vi tiêu cực về tài chính hay vi phạm pháp luật do những phần tử xấu trong đội ngũ gây ra (phải đúng).

LỜI KẾT:

CEO không nên cầu toàn để dễ dẫn đến văn hóa cầu toàn trong doanh nghiệp. Nên chấp nhận 100 lỗi khác nhau và tạo điều kiện cho cấp dưới sửa sai nhưng tuyệt đối không nên chấp nhận một lỗi giống nhau bị lặp lại.

Bạn chê bai nhiều hơn khen? Khi chỉ trích cấp dưới, bạn có cảm thấy mình hay hơn họ?

Tương tự như những điểm tích cực và tiêu cực của các tính cách trực tính, thiếu kiên nhẫn, cầu toàn..., trong quan hệ làm việc với nội bộ, CEO cần hết sức lưu ý đến cách đối nhân xử thế đối với cấp dưới, đặc biệt khi muốn đề cập những điểm mình không hài lòng về họ.

Trong công việc, sẽ có nhiều tình huống cấp dưới đáp ứng không đúng và/hoặc không hoàn toàn đối với các yêu cầu của cấp trên. Ngoại trừ những tình huống được bỏ qua do hậu quả gây ra không lớn, khi sự việc trở nên nghiêm trọng vì việc làm sai của cấp dưới có liên quan đến một số hoạt động chủ chốt của doanh nghiệp về nhân sự, tài chính/kế toán, bán hàng/ marketing..., việc phê bình là khó tránh khỏi. Đặc biệt, khi những sai trái của đội ngũ gây ảnh hưởng xấu đến uy tín của doanh nghiệp hoặc tạo ra những dư luận tiêu cực trong nội bộ, mức độ chê trách lại càng gay gắt hơn.

Có nhiều từ diễn tả sự không hài lòng của mình đối với người khác theo những mức độ khác nhau. Đó là góp ý, phê bình, khiển trách, chê trách, chỉ trích, chê bai... Cảm nhận về sự khác nhau của những từ ngữ này phụ thuộc chính vào nội dung góp ý và cách thể hiện của phía góp ý. Và cảm nhận này sẽ kéo theo kết quả của sự góp ý. Nếu đằng sau sự phê bình là mong muốn cấp dưới ý thức về sai sót của mình để từ đó cấp dưới sẽ cố gắng làm tốt hơn trong những lần sau, nội dung phê bình và cách thể hiện của cấp trên sẽ làm cho cấp dưới tự nhận thấy về cái sai của mình nhiều hơn những gì cấp trên muốn nói. Và kết quả của việc phê bình sẽ tích cực. Ngược lại, theo sau những lời chỉ trích, chê bai là muốn cấp

dưới biết rằng cấp trên đang bực bội, giận dữ, chắc chắn rằng nội dung chỉ trích và cách thể hiện sẽ không mấy tích cực và theo sau đó là những kết quả từ tiêu cực đến rất tiêu cực: cấp dưới có thể không ý thức rõ về cái sai của mình, xin nhận bất kỳ hình thức kỷ luật nào, thậm chí từ chức, nghỉ việc...

Khi phê bình cấp dưới, ngoài nội dung và cách thể hiện nêu trên, cần lưu ý đến không gian, thời điểm và những người chung quanh có thể nghe thấy hoặc biết đến việc phê bình này. Khi đưa ra những lời khiển trách trực tiếp với cấp dưới, dù nội dung và cách thể hiện tích cực, cấp trên phải đủ kiên nhẫn để chờ đến một thời điểm thích hợp trong một không gian thích hợp. Có những cấp trên không đủ kiên nhẫn chờ đợi khiến cho kết quả phê bình cấp dưới trở nên tồi tệ khi những người chung quanh nghe thấy nội dung phê bình và phát tán thông tin trên kênh nội bộ không chính thức của doanh nghiệp.

Trong khi có nhiều loại sai sót khác nhau dẫn đến cấp dưới phải chấp nhận sự chê trách từ cấp trên, có những sự việc khiến cấp dưới bất phục khi cho rằng chính cấp trên cũng sẽ phạm phải sai lầm tương tự khi lâm vào hoàn cảnh của cấp dưới. Và đó là sự thật. Một số cấp trên, trong thực tế, đã gây ra hậu quả còn nghiêm trọng hơn những gì cấp dưới đã làm bị họ chê bai trước đó. Chính vì vậy, cấp trên phải hết sức cân nhắc trước khi góp ý với cấp dưới.

Khi chê trách, chỉ trích cấp dưới về một vụ việc nào đó, không ít những người chủ doanh nghiệp Việt hiện nay có một thói quen xấu. Đó là họ thường so sánh trình độ, năng lực của cấp dưới với những người khác có học vấn cao hơn, tốt nghiệp ở nước ngoài hoặc đã từng làm việc tại những doanh nghiệp tiếng tăm trên thế giới... Điều này khiến đội ngũ cảm thấy bị tổn thương và nhụt chí. Và một khi bị khiển trách, chê bai nhiều lần, họ sẽ cảm thấy nhàm tai và ít nhiều có phản ứng tiêu cực, gây ảnh hưởng xấu đến doanh nghiệp.

Khen thưởng và kỷ luật, tuyên dương và phê bình là những hoạt động phải có trong một tổ chức doanh nghiệp có kỷ cương. Tuy nhiên, điểm quan trọng nằm ở chỗ cách làm và cái tâm của người thực hiện. Ý thức ngay từ đầu về những chuyện này sẽ giúp CEO xây dựng nên một văn hóa phê bình hiệu quả trong doanh nghiệp.

LỜI KẾT:

Bên cạnh việc động viên, khuyến khích đội ngũ, CEO phải biết

cách phê bình, góp ý họ trên tinh thần thẳng thắn, tích cực. Đồng thời với những khiển trách có “lựa lời”, CEO cần chỉ ra cái sai và hướng dẫn cấp dưới làm đúng cho những lần sau.

“Nếu không có tôi thì...” hoặc “Chính tôi là người đã...” là những câu bạn thường nói với đội ngũ?

Trong kinh doanh, ai cũng biết rằng thành công của một doanh nghiệp là kết quả của sự đóng góp chung của đội ngũ dưới sự lãnh đạo của CEO. Và mọi người cũng đều biết rằng CEO đóng một vai trò cực kỳ quan trọng trong quá trình tạo nên những kỳ tích cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, khi CEO vỗ ngực xưng danh và buông ra những câu ngạo mạn như “Nếu không có tôi thì doanh nghiệp này chết từ lâu rồi” hoặc “Chính tôi là người đã mang thành tích này về cho doanh nghiệp” thì sự thừa nhận và tôn trọng của đội ngũ đối với những CEO này sẽ nhanh chóng tan biến vào khoảng không vô nghĩa.

Vai trò của lãnh đạo và vai trò của đội ngũ trong việc mang lại thành công cho doanh nghiệp vốn có quan hệ tương hỗ. Không thể phủ nhận cả hai vai trò này và càng không thể phủ nhận một trong hai vai trò này. Tướng mà không có lính thì giống như tướng kiểng. Quân mà không có tướng thì như rắn mất đầu. Ấy vậy cho nên người ta thường dùng cụm từ “binh hùng, tướng mạnh” khi nói về sức mạnh đầy đủ của một đoàn quân theo nghĩa đen hay của một tổ chức theo nghĩa bóng. Ngoài sự hỗ trợ qua lại với nhau, giữa lãnh đạo và đội ngũ phải có sự kết hợp với nhau. Có sự hỗ trợ và kết hợp như vậy, cả lãnh đạo lẫn đội ngũ mới có thể đồng lòng, đồng sức cùng nhau tạo ra một năng lực mạnh mẽ chinh phục mọi thách thức trong kinh doanh và mang lại những thành quả đáng tự hào cho doanh nghiệp.

Mặc dù sự thật vừa nêu được hiển nhiên thừa nhận song vẫn có một số CEO Việt, trong những lúc bốc đồng, đưa ra những phát ngôn tự khen về mình quá đáng, đồng thời quên nhắc đến công sức của một tập thể đã cùng họ vượt qua bao khó khăn mới giành được chiến thắng. Dù vô tình hay hữu ý, những câu nói “gây sốc” của lãnh đạo đã xúc phạm đến những nỗ lực, cố gắng và niềm tự hào đáng trân trọng của đội ngũ. Những lãnh đạo này cần nhớ rằng dù họ có công là người khởi xướng hoặc đưa ra ý tưởng kinh doanh nhưng để ý tưởng trở thành hiện thực, doanh nghiệp cần có một đội ngũ để thực hiện. Người làm thơ; Kẻ phổ thơ thành nhạc. Trong khi có những CEO đạo kiêu ngạo như vậy, thật hiếm hoi để nghe thấy một đội ngũ nào đó tự nhận mình là những người đã tạo ra công trạng. Thay vào đó, họ ca ngợi vị tướng của mình, xem lãnh đạo của mình là một tấm gương để họ luôn học tập và cố gắng noi theo. Nói như vậy để thấy rằng một CEO càng tự nói hay về mình bao nhiêu thì càng đáng hổ thẹn với cấp dưới bấy nhiêu.

Lãnh đạo người khác đã khó. Để người khác chấp nhận mình là lãnh đạo của họ lại càng khó hơn. Anh hùng cũng có lúc ngã ngựa. Chính vì vậy, thay vì nói những câu đáng xấu hổ trên đây, các CEO hãy nói lại cho đúng rằng “Nếu không có các bạn thì doanh nghiệp không có ngày hôm nay” và “Chính các bạn đã đem lại vinh quang cho doanh nghiệp”.

LỜI KẾT:

CEO phải biết thừa nhận và tôn trọng công sức của đội ngũ. Và thành công của doanh nghiệp luôn là thành công của tập thể, trong đó có sự góp sức của CEO.

Bạn là người biết giữ lời hứa?

Lời hứa vốn thể hiện danh dự của một con người. Biết giữ lời hứa tức là biết giữ danh dự của mình. Đây là một trong những điểm căn bản đạo đức ai cũng biết. Ấy vậy mà vẫn có người dễ dàng đưa ra lời hứa để rồi nuốt lời cũng dễ dàng không kém. Điều đó cũng được hiểu rằng chính họ đã đánh mất danh dự, tài sản quý giá nhất của một con người. Là CEO, không chỉ “đánh lười bầy lần trước khi nói” mà phải đánh lười vạn lần trước khi hứa!

Trong quá trình lãnh đạo và điều hành doanh nghiệp, CEO có rất nhiều vấn đề và nhiều lần cần thể hiện sự cam kết của mình qua lời hứa. Đó là những lời hứa về việc hoàn thành kế hoạch kinh doanh hằng năm, thực hiện các chính sách, chế độ dành cho đội ngũ, dành các khoản ngân sách cho một số hoạt động của doanh nghiệp như nghiên cứu phát triển, đầu tư máy móc thiết bị, phát triển kênh bán hàng, tăng cường hoạt động marketing, v.v... Đối với đối tác bên ngoài, đó là những hứa hẹn hỗ trợ khách hàng, đặt hàng ổn định với nhà cung cấp, cam kết hợp tác lâu dài với đối tác chiến lược... Đặc biệt, đối với cộng đồng, đó là những lời hứa về các hoạt động vì xã hội, vì sự phát triển tương lai của đất nước... Chừng ấy để thấy rằng khó có thể liệt kê hết tất cả những lần hứa và nội dung của lời hứa do CEO đưa ra. Và đã hứa thì phải thực hiện!

Lời hứa của CEO được thể hiện qua nhiều hình thức bằng lời nói trước nhiều người trong những cuộc họp hoặc bằng văn viết qua e-mail, trên các thông báo, văn bản... được ký tên, đóng dấu rõ ràng. Sẩy chân còn gượng được. Sẩy miệng thì không có cách nào lấy lại lời nói. Trong khi đó, “Bút sa” thì “gà chết”. Những lời cam kết, một khi đã được ký tên, đóng dấu thì tựa như “đinh đóng cột”, khó mà phân bua. Nói như vậy để thấy rằng lời hứa quan trọng đến dường nào. Nếu buộc lòng phải hứa để cho qua chuyện, hứa

suông, hứa hão thì CEO không được hứa. “Một lần thất hứa, vạn lần thất tin”. Chính vì vậy, trước khi hứa, cần phải suy nghĩ kỹ về khả năng và thời gian thực hiện lời hứa.

Trên đời, không có gì là chắc chắn 100%. Đôi lúc, vì nhiều lý do khác nhau, lời hứa đã không được thực hiện như mong đợi. Kế hoạch kinh doanh vẫn có thể không đạt vì biến động kinh tế bất thường. Ngân sách đầu tư cần được điều chỉnh vì mục tiêu chiến lược cần phải thay đổi. Việc hợp tác với đối tác có thể hoãn lại vì trục trặc bất ngờ về tài chính... Vào những hoàn cảnh đó, CEO cần phải chủ động xin lỗi và giải thích lý do dẫn đến việc không thực hiện đúng lời cam kết ban đầu với các bên có liên quan trước khi sự việc diễn ra nhằm tránh những suy nghĩ tiêu cực của mọi người. Bên cạnh đó, cần nỗ lực và nhanh chóng có những hành động, việc làm nhằm giảm thiểu tối đa những thiệt hại do thất hứa gây ra.

Có những lời hứa trong hoạt động quản trị kinh doanh được thông cảm chấp nhận bỏ qua nếu không thực hiện được. Tuy nhiên, có những lời hứa không thể dễ dàng được chấp nhận bỏ qua nếu thất hứa. Đó là những khoản lương, thưởng dành cho đội ngũ và những hỗ trợ dành cho khách hàng. Đã có những CEO Việt Nam cùng đội ngũ quản lý của mình sẵn sàng giảm tiền lương hoặc không nhận lương khi doanh nghiệp lâm vào hoàn cảnh làm ăn khó khăn với mục đích dành phần lương của mình cho đội ngũ cấp dưới. Những việc làm như vậy cần được trân trọng.

Trong khi sự thất hứa, trong một chừng mực nào đó, có thể chấp nhận được thì hành vi nuốt lời hứa của CEO hoàn toàn không thể chấp nhận được. Khác với thất hứa có thể xảy ra vì lý do khách quan, nuốt lời hứa là sự cố tình không thực hiện lời hứa, có ý nghĩa tiêu cực và tồi tệ. CEO là hình ảnh đại diện cho bộ máy điều hành tối cao của doanh nghiệp. Chính vì vậy, việc CEO nuốt lời đã hứa sẽ tạo nên một sự phản cảm cực kỳ xấu đối với mọi người. Đặc biệt, đối với đội ngũ, họ sẽ mất lòng tin và sự ủng hộ đối với lãnh đạo cũng như không còn tâm huyết đóng góp vì sự nghiệp phát triển tương lai của doanh nghiệp.

LỜI KẾT:

CEO không cần thiết phải hứa nếu cảm thấy không thực hiện được lời hứa. Nhưng “Quân tử” thì phải “nhất ngôn”. Một khi đã hứa, CEO phải biết tôn trọng lời hứa và nỗ lực thực hiện lời hứa bằng mọi giá.

Tại sao khi bạn ra quyết định, lúc dứt khoát, lúc do dự, thậm chí bất nhất trong chỉ đạo?

Thông thường trong kinh doanh, trước khi đưa ra một quyết định, những người đứng đầu doanh nghiệp đều có tính toán, cân nhắc về những tác động, ảnh hưởng của quyết định cũng như lường trước những hậu quả có thể do quyết định gây ra nhằm chủ động về hướng xử lý. Tuy nhiên, do những tính cách khác nhau của các CEO, trước khi đưa ra quyết định, họ có lúc dứt khoát, lúc do dự khiến quyết định, sau khi được đưa ra, lúc đạt được đồng thuận, lúc gây tranh cãi trong nội bộ. Và chuyện này gây ảnh hưởng xấu đến doanh nghiệp, đặc biệt khi doanh nghiệp đang đi theo cách quản lý tập trung từ CEO.

Ngoại trừ tính cách, có nhiều lý do khác nhau khiến CEO dứt khoát hay do dự trước khi đưa ra quyết định. Sự dứt khoát ở CEO thường có được do sự tự tin về quyết định của họ và tinh thần chấp nhận kết quả có thể xảy ra ngoài mong muốn. Đó có thể là những quyết định về chuyện vay vốn, định giá bán sản phẩm hay chia tay nhân sự... Trong khi đó, những lý do dẫn đến sự do dự của CEO xuất phát từ chuyện thiếu thông tin đầu vào, họ chưa đủ tự tin hoặc do họ quá thận trọng... Triển khai một dự án đầu tư hoàn toàn mới hay lần đầu tiên áp dụng một mô hình quản trị tiên tiến là những trường hợp điển hình cho sự do dự này.

Trong thực tế, dù dứt khoát hay do dự, doanh nghiệp cuối cùng vẫn phải ra quyết định. Nói một cách khác, nếu có do dự thì sự do dự chỉ kéo dài trong một khoảng thời gian nhất định. Và sau khi quyết định đã được đưa ra, CEO phải có lý lẽ bảo vệ lập trường, không thể nghe nhiều ý kiến khác nhau về quyết định của mình

để rồi trở nên bất nhất trong quá trình chỉ đạo việc thực thi quyết định. Chính sự bất nhất trong chỉ đạo sẽ làm rối tung bộ máy hoạt động khiến đội ngũ mất phương hướng giải quyết vấn đề dẫn đến việc doanh nghiệp bị thiệt hại về thời gian, công sức và tiền bạc. Đã có những doanh nghiệp Việt Nam đưa ra quyết định rồi thu hồi lại quyết định. Sau đó, doanh nghiệp tiếp tục đưa ra quyết định khác khiến lãnh đạo và doanh nghiệp mất uy tín và đội ngũ không còn tin vào tính nhất quán của những quyết định sẽ được đưa ra trong tương lai.

LỜI KẾT:

CEO phải suy tính kỹ lưỡng, dứt khoát và chịu trách nhiệm khi ra quyết định. Sau khi ra quyết định, CEO không được bất nhất và phải tỏ rõ lập trường.

Bạn chắc chắn không thiên vị khi giải quyết những vấn đề nội bộ doanh nghiệp?

Dường như hầu hết doanh nghiệp Việt Nam hiện nay đều có người thân, gia đình, bạn bè cùng làm việc chung với nhau. Ngoài ra, trong quá trình tạo lập và phát triển doanh nghiệp, còn có những nhóm lợi ích riêng được hình thành và ngày càng bền chặt. Đặc biệt, gia đình của những cổ đông sáng lập và người thân cùng bạn bè thân thiết đang làm việc chung với họ được ngầm hiểu là “người nhà”. Những người còn lại trong doanh nghiệp được gọi là “người ngoài”. Từ đó, để tránh thiên vị khi giải quyết những vấn đề nội bộ là điều không dễ đối với một CEO là... “người ngoài”!

Thông thường, những vấn đề nội bộ có liên quan đến mâu thuẫn của nhóm “người nhà” và “người ngoài” khi nhóm “người nhà” luôn canh chừng, dòm ngó những hành vi của nhóm “người ngoài”. Lại có những bất đồng xảy ra khi nhóm “người ngoài” xem thường chuyên môn, nghiệp vụ của nhóm “người nhà”. Đặc biệt, khi vợ/chồng, người thân hay bạn bè của nhóm “người nhà” có bất đồng với nhóm “người ngoài” hoặc ngược lại. Ngoài những xung đột giữa hai nhóm trên, còn có những vụ việc dính líu đến nhân viên sai phạm là người thân của những cấp quản lý quan trọng của doanh nghiệp hay những chuyện tiêu cực tài chính hoặc sai trái xảy ra trong cùng một nhóm liên quan đến hai anh em/chị em hoặc hai vợ chồng đang làm ở những bộ phận quan trọng khác nhau có tính liên kết nhạy cảm như kế toán và bán hàng, kế toán và mua hàng...

Để tránh thiên vị khi xử lý những mâu thuẫn, bất đồng hay xung đột nêu trên, trước tiên, CEO phải là người quang minh chính đại,

không bè phái. Bên cạnh đó, việc phân xử phải luôn dựa trên lý tính và những quy định của doanh nghiệp. Cần hạn chế tối đa việc đưa cảm tính vào chuyện phân xử. Cách hành xử công bằng của CEO sẽ khiến cho các nhóm khác nhau phải thừa nhận và trong một chừng mức nào đó, kết quả phân xử sẽ giúp khoảng cách giữa các nhóm trở nên gần lại với nhau.

Để giải quyết phần gốc của những vấn đề mâu thuẫn, doanh nghiệp cần xem lại những quan hệ chẳng chịt giữa các nhân sự trong đội ngũ trước và sau khi các nhân sự này vào làm việc tại doanh nghiệp. Dựa trên các thông tin này, doanh nghiệp sẽ phân công hoặc tái phân công công việc cho họ nhằm tránh xảy ra những xung đột giữa các nhóm về sau. Bên cạnh đó, bản thân CEO phải có quan hệ tốt đẹp với tất cả các nhóm trong doanh nghiệp và tìm cách đưa họ lại gần nhau, xóa dần sự tồn tại của văn hóa bè phái. Có như vậy, kết quả xem xét của những vụ việc sẽ dễ đạt sự đồng thuận giữa các nhóm với nhau. Và theo cách làm này, các cấp quản lý khác cũng sẽ tự tin phân xử những việc liên quan đến bộ phận của mình một cách công bằng, minh bạch.

LỜI KẾT:

CEO phải công minh, chính trực và tuân thủ các quy định của doanh nghiệp khi giải quyết các vấn đề nội bộ doanh nghiệp.

Khi doanh nghiệp gặp khó khăn, bạn là người đầu tiên nghĩ ra giải pháp hay điều đầu tiên bạn làm là hỏi ý kiến người khác về giải pháp?

Ngoại trừ đa số CEO có đủ năng lực, kiến thức và kinh nghiệm đang giữ trọng trách tại các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay, thiếu số còn lại không thực tài, kinh nghiệm non kém và chuyên dựa dẫm vào sự giúp đỡ của người khác. Chính vì lý do này mà khi doanh nghiệp gặp khó khăn, những CEO này thường rơi vào thế bị động.

Như trình bày ở Phần Kiến Thức, một trong những điều kiện cần có đối với một CEO là kiến thức bài bản. Bên cạnh đó, kinh nghiệm làm việc ở những ngành khác nhau tại nhiều loại hình doanh nghiệp khác nhau cũng là yếu tố quan trọng để giúp CEO nhiều việc trong công tác lãnh đạo và quản trị doanh nghiệp. Đặc biệt, khi doanh nghiệp lâm vào những tình thế khó khăn hoặc gặp khủng hoảng, kiến thức và kinh nghiệm nêu trên sẽ giúp CEO tìm kiếm những giải pháp khả dĩ và đưa ra những quyết định đúng để xoay chuyển tình thế hoặc xử lý khủng hoảng.

Trở lại với những CEO hình nộm trên đây, khi doanh nghiệp gặp khó khăn, thay vì phải động não phân tích vấn đề và suy nghĩ về hướng xử lý vấn đề, họ ngay lập tức triệu tập cuộc họp với quản lý cấp dưới để lắng nghe ý kiến của mọi người. Ngoài nhóm quản lý nội bộ, họ cũng đồng thời tìm kiếm lời khuyên từ những người quen biết và/hoặc các nhà tư vấn bên ngoài. Trong quá trình tìm

kiếm giải pháp, bản thân họ vẫn luôn ở thế bị động và trông chờ giải pháp từ người khác.

Về ý kiến góp ý của cấp dưới và của bên ngoài doanh nghiệp, sẽ có ý kiến hợp lý và không hợp lý. Một số có lập luận khi trình bày. Số khác thì nói chung chung. Thử hỏi, nếu không có hiểu biết và lý luận riêng của mình, làm thế nào để CEO phân biệt được tính hợp lý của các ý kiến và tính logic của các lập luận trước khi CEO đưa ra quyết định giải quyết vấn đề? Thông thường, trong những tình huống này, quyết định cuối cùng của CEO sẽ bị tác động rất nhiều bởi một số người thường gây ảnh hưởng nhất định đến CEO.

Một CEO năng lực kém, không có lập trường và hay ỷ lại vào sự giúp đỡ của người khác sẽ sớm đưa doanh nghiệp đi đến lụn bại trong một ngày không xa. Hậu quả của bệnh lệ thuộc này sẽ phải trả giá một khi CEO gặp phải cấp dưới hay người ngoài doanh nghiệp thường hay góp ý với CEO là người không có đạo đức tốt hoặc có ý đồ xấu khi góp ý.

LỜI KẾT:

CEO phải tập trung suy nghĩ và tự tìm ra hướng giải quyết những vấn đề của doanh nghiệp trước khi tham khảo ý kiến của người khác. Cần lắng nghe ý kiến tập thể nhưng quyết định vẫn là của CEO.

Bạn thường xem trọng lời khuyên của ai trước khi ra quyết định?

Như đã nói ở câu 38, trước khi tham khảo ý kiến người khác, bạn phải tập trung suy nghĩ và tự tìm ra hướng giải quyết những vấn đề của doanh nghiệp. Tuy nhiên, sau khi đã suy nghĩ về hướng đi, để tránh chủ quan cũng như để tìm kiếm thêm những góp ý bổ ích từ những người chung quanh, bạn cần chọn lọc đúng người để lắng nghe lời khuyên của họ.

Thông thường, có hai đối tượng CEO hay trao đổi và lắng nghe trước khi đưa ra quyết định cuối cùng. Đối tượng thứ nhất bao gồm quản lý các cấp kể từ ban điều hành xuống đến đội ngũ cấp trung. Đối tượng thứ hai ở bên ngoài doanh nghiệp bao gồm những hiệp hội, các nhà tư vấn, các chuyên gia đầu ngành...

Để chọn đúng đối tượng sẽ cho mình lời khuyên đúng, CEO cần xác định nội dung của vấn đề muốn hỏi phù hợp với năng lực, kiến thức và kinh nghiệm của từng đối tượng góp ý khác nhau. Có những chuyện liên quan đến các hoạt động hiện tại của doanh nghiệp được đội ngũ quản lý nắm rất rõ. Một số chuyện khác liên quan đến những hoạt động tương lai phải cần đến ý kiến của các chuyên gia, nhà tư vấn bên ngoài. Lại có những vấn đề hoàn toàn lạ lẫm với cả đội ngũ quản lý lẫn các chuyên gia.

Tùy thuộc vào từng nội dung và đối tượng góp ý khác nhau nêu trên, CEO sẽ biết nên lắng nghe ai trước khi quyết định. Trong quá trình lắng nghe, CEO cần kết hợp lời khuyên của mọi người với những gì mình đã suy nghĩ trước đó để nhận diện sự khác nhau và giống nhau giữa suy nghĩ của mình và lời khuyên của người

khác, đồng thời đánh giá được tính thuyết phục của mỗi lời khuyên. Đừng để tâm lý tôn trọng ý kiến đối với bên ngoài thông qua danh tiếng, học vị, kinh nghiệm, thành quả... của những người đang góp ý lấn át ý kiến của đội ngũ. Ngược lại, không phải ý kiến của đội ngũ nội bộ bao giờ cũng đúng mặc dù hiểu biết, kinh nghiệm thực tế của họ có khả năng dẫn đến những giải pháp khả thi và hiệu quả.

Dù vấn đề muốn hỏi phù hợp hay không phù hợp với đối tượng cho biết ý kiến góp ý và dù ý kiến góp ý có cơ sở thuyết phục hay không, CEO vẫn phải là người ra quyết định cuối cùng. Chính vì vậy, ngoài việc xem trọng ý kiến của đối tượng góp ý phù hợp cho vấn đề của mình, CEO cần cân trọng với quyết định cuối cùng của chính mình và chịu trách nhiệm về quyết định này.

LỜI KẾT:

CEO cần xem trọng tất cả lời khuyên phù hợp theo từng vấn đề khác nhau trước khi đưa ra quyết định.

Khi thành công, bạn nghĩ ngay đến vai trò của mình. Khi bất thành, bạn nghĩ ngay đến người gây ra hậu quả?

Trong thuật lãnh đạo, một trong những lý do khiến cấp dưới tôn trọng hay khinh thường cấp trên là tinh thần trách nhiệm của cấp trên đối với những việc làm của cấp dưới. Với những CEO thích được tâng bốc, tán dương, khi một việc nào đó thành công, họ thường cho đó là công trạng của họ. Ngược lại, khi công việc bất thành, họ tìm đủ lý do để không thấy sự liên quan của mình với những đổ bể. Tệ hại hơn, họ tìm người chịu thay mình cho những trách nhiệm đúng ra họ phải chịu. Là cấp dưới, bạn sẽ có thái độ như thế nào đối với một CEO như vậy?

Có rất nhiều ví dụ hiện nay tại các doanh nghiệp Việt Nam thể hiện những chuyện tương tự như trên. Nói đến “cướp công, ăn chặn” bán thử, chuyện về cấp quản lý nhỏ nhất trong doanh nghiệp ăn chặn tiền lương của công nhân, nhân viên bán hàng hay lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp cướp công của người tiền nhiệm là những chuyện không mới. Đặc biệt, khi doanh nghiệp gặp những chuyện lớn như đình công, sản phẩm gây hại cho sức khỏe người tiêu dùng, dịch vụ bán hàng xúc phạm đến khách hàng..., ngoài việc tìm cách xử lý thông tin với bên ngoài, doanh nghiệp cũng có nhiều chuyện phải giải quyết ngay trong nội bộ. Đó là những tranh cãi về lý do tạo ra sự việc, truy tìm trách nhiệm của các bên có liên quan, mức độ liên đới của từng bên, hình thức xử phạt... Chính vào những lúc ấy, bản chất thật của con người nói chung và của những lãnh đạo nói riêng sẽ lộ rõ. Và tùy theo tính

tích cực hay tiêu cực của bản chất này cũng như cách xử lý vấn đề của họ mà đội ngũ sẽ có sự tôn trọng hay khinh bỉ các cấp trên. Một số hèn hạ chấp nhận sự khinh miệt của cấp dưới khi không dám thừa nhận cái tốt, cái sai của mình và đổ thừa cho người khác để mong được bám lấy cái ghế hư danh. Số khác dùng cảm nhận thay trách nhiệm cho cấp dưới và ra đi trong danh dự. Chính vì vậy, sau khi cơn khủng hoảng được giải quyết, cả hình ảnh doanh nghiệp lẫn hình ảnh của những lãnh đạo doanh nghiệp cùng bị mất đi trong ánh mắt của đội ngũ, đối tác kinh doanh và cộng đồng, xã hội.

Lãnh đạo vốn không phải là chuyện ai cũng làm được. Tuy nhiên, khi đã có khả năng làm lãnh đạo thì có thể biết lãnh đạo khó hay dễ. Vấn đề tùy thuộc hoàn toàn vào niềm tin của cấp dưới đối với mình. Khi đội ngũ không còn tôn trọng cấp trên thì điều đó cũng được hiểu rằng cấp trên đã không còn niềm tin ở đội ngũ. Đó cũng chính là căn nguyên dẫn đến sự sụp đổ doanh nghiệp trong tương lai nếu doanh nghiệp không có sự thay đổi về lãnh đạo.

LỜI KẾT:

CEO phải thẳng thắn nhận phần sai về mình, không trốn tránh và đổ thừa trách nhiệm. Còn sự tôn trọng của đội ngũ tức là còn niềm tin của họ đối với CEO. Và đây chính là nền tảng để CEO và đội ngũ cùng tiếp tục đi tới và mang lại thành quả cho doanh nghiệp.

Đôi lúc bạn cảm thấy nản lòng?

Nản lòng là cảm giác thường xảy ra của những người đang bước đầu tạo lập một doanh nghiệp. Cảm thấy nản lòng cũng là một chuyện không xa lạ đối với người đã từng kinh doanh lâu năm, thậm chí đối với ngay cả người đã từng thành công nhiều lần trên thương trường. Chuyện đáng nói ở đây là điều gì sẽ xảy ra sau những lúc nản lòng.

Có rất nhiều hoàn cảnh gây ra sự nản lòng. Một số doanh nghiệp Việt Nam, sau những năm trời với bao nỗ lực phấn đấu, chỉ nhận lấy những kết quả kinh doanh ngoài ý muốn. Lại có doanh nghiệp, sau bao nhiêu công sức, thời gian và tiền bạc dồn cho một vụ kiện tưởng chừng sẽ thắng, bỗng nhiên nhận lấy một kết quả “tiền mất tật mang”! Một số tác giả của những ý tưởng khởi nghiệp, sau sự hăng hái ban đầu trước những kết quả hứa hẹn của dự án tương lai cũng tự hỏi lại lòng mình khi thực sự đương đầu với những khó khăn trong quá trình triển khai dự án.

Thử hỏi bạn có cảm thấy nản lòng nếu lâm vào những hoàn cảnh trên?

Dù cảm thấy không nặng nề như thất bại nhưng nản lòng thường kéo theo cảm giác buông xuôi và mặc cho sự việc “tới đâu hay tới đó”. Vì nản lòng với kết quả tiêu cực sau nhiều năm kinh doanh, những người đứng đầu doanh nghiệp nêu trên quyết định tuyên bố giải thể doanh nghiệp. Tương tự, doanh nghiệp bị thua kiện quyết định không tiến hành thêm các bước tố tụng khác; các tác giả những công trình khởi nghiệp quyết định bỏ cuộc nửa chừng... Và chính phần “hậu nản lòng” này đã khiến cho doanh nghiệp và đội ngũ đi vào đường cùng, không còn ý chí tìm kiếm con đường nào khác và các tác giả của những ý tưởng khởi nghiệp cũng khép lại cánh cửa của tương lai.

Tại sao đi sau sự chán nản chỉ là sự buông xuôi? Tại sao chúng ta không sớm tìm ra giải pháp ngay sau khi xác định nguyên nhân gây ra kết quả kinh doanh tiêu cực? Tại sao chúng ta chỉ chấp nhận kết quả vụ kiện mà không nghĩ đến chuyện kháng cáo hay tìm kiếm nguồn hỗ trợ pháp lý nào khác? Đặc biệt, đối với những dự án khởi nghiệp, tại sao chúng ta không phân tích, mổ xẻ những khó khăn để nỗ lực tìm ra giải pháp?

Ngoài một số ví dụ nêu trên, trong kinh doanh, còn rất nhiều trường hợp khác khiến chúng ta rất dễ nản lòng. Và chúng ta cần phải nhìn thấy trước sự nản lòng này để... không nản lòng khi có những chuyện bất như ý xảy ra. Chính sự chuẩn bị này sẽ giúp chúng ta bình tĩnh tìm ra lối thoát trong những lúc ngỡ rằng phải chấp nhận sự bế tắc. Chúng ta cần phải luôn có sẵn một nghị lực cứng cỏi. Nếu không, sự chùn bước sẽ xuất hiện ngay bên cạnh chúng ta. Nếu một CEO nản lòng, tinh thần tiêu cực này sẽ nhanh chóng tác động đến đội ngũ cấp dưới, tạo nên một không khí bi quan, ủy mị và doanh nghiệp sẽ mau chóng đi đến tan rã vì thiếu sự truyền lửa trong mọi người. Ngược lại, dù đôi lúc nản lòng nhưng với một ý chí luôn sẵn sàng vượt qua những chông gai, CEO sẽ truyền được tinh thần lạc quan đến đội ngũ và luôn cùng đội ngũ tìm ra những giải pháp khả dĩ để hóa giải những khó khăn, thậm chí bế tắc, của doanh nghiệp.

LỜI KẾT:

CEO không được buông xuôi. Thành công sẽ chẳng bao giờ đến với những ai chấp nhận buông xuôi trong kinh doanh.

Bạn luôn tỏ ra vui vẻ, lạc quan nhưng trong lòng là một mớ bòng bong?

Trong một số gia đình Việt Nam, đôi khi cha mẹ không nói hết cho con cái những lo lắng, ưu tư của mình về một số việc trọng đại liên quan đến sức khỏe cá nhân, chuyện gia thất... Tương tự, người đứng đầu doanh nghiệp cũng có những vấn đề khó có thể chia sẻ hết tất cả mọi chuyện với đội ngũ, ngay cả đối với một số cấp dưới thân cận. Dẫu vậy, họ vẫn phải luôn thể hiện sự lạc quan ở bên ngoài!

Bất cứ bản thân doanh nghiệp nào cũng ít nhiều có những vấn đề khác nhau trong nội bộ. Ngoại trừ những chuyện nhỏ không đáng kể, những vấn đề lớn, quan trọng thông thường liên quan đến con số và con người. Về con số, đó là chuyện vốn liếng thiếu hụt trầm trọng, nợ xấu khó đòi, lỗ lỗ kéo dài... Về con người, đó là chuyện khủng hoảng các nhân sự chủ chốt, sức khỏe lãnh đạo doanh nghiệp có vấn đề nghiêm trọng, chuyện riêng của những cổ đông sáng lập...

Có nhiều lý do khiến cho những người chủ doanh nghiệp và/hoặc CEO phải giấu kín những mớ bòng bong này trong lòng hoặc khó chia sẻ với ai khác hoặc phải chờ đợi đến thời điểm thích hợp mới bộc lộ. Họ lo về những ảnh hưởng không tốt đến tâm lý và không khí làm việc của đội ngũ khi mọi người biết những câu chuyện này. Họ cũng có thể lo đến sự lan truyền thông tin bị bóp méo ra bên ngoài, tạo nên những dư luận bất lợi cho doanh nghiệp. Một số còn cho rằng dù có chia sẻ thì sự việc cũng không thể giải quyết được cho nên nói ra cũng bằng thừa!...

Đồng thời với hành động giấu kín những mối lo nêu trên là biểu hiện sự lạc quan bên ngoài của những người đứng đầu doanh nghiệp một cách miễn cưỡng hoặc gượng gạo nhằm tránh những sự chú ý từ đội ngũ. Và chính sự vui vẻ “không chuyên nghiệp” này đã tạo nên sự tò mò, thắc mắc của cấp dưới thông qua những kênh thông tin nhạy cảm của nội bộ.

Nói về thông tin nội bộ, một doanh nghiệp thường tồn tại hai kênh song hành: một kênh chính thức và kênh còn lại không chính thức. Kênh được gọi là chính thức khi thông tin được đưa ra công khai, rõ ràng trên những bản tin nội bộ hàng tháng/quý. Đó là những thông báo nội bộ được phổ biến đến các bộ phận của doanh nghiệp qua những phương tiện thông tin chính thức như email, điện thoại, họp trực tiếp... Khái niệm “chính thức” cũng được hiểu là trong thông tin truyền đi, có sự xác nhận nơi xuất phát thông tin và nơi nhận thông tin. Ngược lại, kênh không chính thức là kênh truyền tải những thông tin không công khai, không được ghi rõ bằng văn bản, không có xác nhận nguồn gốc... Chúng được rỉ tai, truyền miệng và chắc chắn không bao giờ lộ ra trong những cuộc họp chính thức. Khi không có vấn đề gì xảy ra trong doanh nghiệp thì thông tin của hai kênh này thường không khác nhau bao nhiêu. Ngược lại, thông tin sẽ khác hẳn nhau hoặc khi kênh chính thức không có thông tin nào thì kênh không chính thức vẫn có những thông tin của nó, chủ yếu là những thông tin suy diễn bị xuyên tạc hoặc bóp méo.

Nói về ảnh hưởng của thông tin nội bộ, khi doanh nghiệp mưa thuận gió hòa, kênh không chính thức dường như vô dụng. Tuy nhiên, khi doanh nghiệp có vấn đề, thông tin của kênh không chính thức sẽ có sức ảnh hưởng thậm chí lớn hơn thông tin của kênh chính thức và gây ra nhiều tác động đối với người nhận thông tin.

Trở lại với vẻ lạc quan bên ngoài của lãnh đạo doanh nghiệp nêu trên, mọi người trong doanh nghiệp sẽ sớm nhận ra sự giả tạo của họ và kênh thông tin không chính thức sẽ có cơ hội thổi phồng lên những đồn đoán.

Từ những vấn đề trên, thay vì tự mình âm thầm ôm lấy những mối lo, đặc biệt về con số thì CEO nên chia sẻ dần những lo lắng khác nhau theo những mức độ khác nhau với những đối tượng cấp dưới khác nhau. Tương tự như áp lực công việc, một khi được nói ra, những ưu tư, trăn trở cũng sẽ giảm bớt được phần nào, đồng thời CEO có thể hy vọng tìm ra được những giải pháp khả dĩ từ ý kiến đóng góp của đội ngũ.

Đối với những vấn đề nhạy cảm chủ yếu về con người, CEO cần sớm giải quyết giữa những nhân sự có liên quan một khi biết được rằng nếu để sự việc kéo dài, kênh thông tin không chính thức sẽ tạo ra những dư luận không hay gây ảnh hưởng tiêu cực đến doanh nghiệp.

LỜI KẾT:

CEO cần vui vẻ, lạc quan thực sự. Nếu có sự ưu tư, lo lắng về những vấn đề của doanh nghiệp thì cần nhanh chóng giải quyết. Một doanh nghiệp không thể lạc quan đi tới với một CEO lạc quan giả tạo.

“Không có gì che giấu dưới ánh nắng mặt trời”. Vậy mà đôi lúc bạn vẫn muốn né tránh sự thật?

Khác với câu 42 khi bàn đến những lo lắng của những người đứng đầu doanh nghiệp không muốn lộ ra trước đội ngũ và phải thể hiện sự lạc quan giả tạo của mình vì mục đích phát triển doanh nghiệp, câu hỏi này đề cập đến lương tâm của CEO và những cấp quản lý cùng với những quyết định liên quan đến hoạt động quản trị doanh nghiệp.

Khi nói đến sự thật, có những chuyện dễ và khó nói. Có những sự thật buộc phải nói ra hoặc đợi đến một thời điểm nào đó. Có những sự thật mang theo cho đến lúc nhắm mắt xuôi tay. Có những sự thật ai cũng biết mà không cần ai phải nói ra. Từ đó, né tránh sự thật không có nghĩa là không nói ra sự thật.

Như đã được nhắc đến ở những phần khác của cuốn sách, đa số các doanh nghiệp Việt Nam tư nhân thành đạt hiện tại có gốc gác đi lên từ cơ sở gia đình hoặc từ những nhóm bạn bè thân thiết và “người nhà” cùng “người ngoài” đang làm việc chung với nhau. Lịch sử này làm nảy sinh ra những vấn đề khiến CEO và những cấp quản lý không phải là “người nhà” sẽ phải trăn trở, suy nghĩ khi thực hiện quyết định của cấp trên và/ hoặc đưa ra những chỉ đạo cho cấp dưới.

Về những vấn đề nảy sinh nêu trên, có những chuyện buộc đội ngũ quản lý phải chấp nhận. Tuy nhiên, có những trường hợp khiến họ khó hoặc không thể chấp nhận được. Đặc biệt, họ sẽ phải phản đối khi có những việc làm hoặc hành động sai trái đi ngược lại kỷ cương của doanh nghiệp. Đó là những chuyện liên quan đến

các đặc quyền, đặc lợi của những “người nhà”. Không làm việc hoặc chỉ làm việc tượng trưng mà vẫn hưởng lương cao, lấy của công để sử dụng cho việc riêng, không có năng lực nhưng vẫn có ghế ngồi cao hơn người khác... là những ví dụ tiêu biểu. Một khi CEO và cấp quản lý nhắm mắt bịt tai để những việc này tồn tại, họ đang đánh đổi những quyền lợi cá nhân đang có với những suy nghĩ và thái độ xem thường của cấp dưới đối với họ. Họ có thể né tránh những sự thật không cần phải nói ra nhưng liệu có thể né tránh lương tâm khi chấp nhận một cấp dưới sai phạm bị kỷ luật trong khi “người nhà” vẫn bình chân như vại nếu làm sai? Họ chặt bóp từng đồng chi phí cho doanh nghiệp trong khi biết rõ “người nhà” đang đục khoét ngân sách? Tội tệ hơn nữa, họ vẫn có thể diễn tuồng động viên đội ngũ chèo thuyền trong khi chính mình đang làm to dần lỗ mọt?

Tòa án lương tâm là một tòa án đặc biệt vì không có công tố viên cũng như luật sư bào chữa. Trong tòa án này, nguyên cáo chính là bị cáo và bản án luôn bị trì hoãn vì quan tòa luôn né tránh chính mình.

Với những sự thật đáng lòng như trên, sẽ có những lớp sóng ngầm biến động trong đội ngũ quản lý và nhân viên. Sẽ có người ra đi, kẻ ở lại. Doanh nghiệp vẫn tiếp tục tồn tại và phát triển nhưng đó sẽ là con thuyền vô định được chấp vá từng mảnh lại với nhau bởi lớp đinh đóng bằng tiền.

LỜI KẾT:

CEO cần tôn trọng sự thật và là phán quan anh minh của chính mình khi điều hành doanh nghiệp.

Bạn có thể chấp nhận cấp dưới giỏi hơn mình?

Như chúng ta đã biết, để mang lại bao thành quả cho doanh nghiệp, đội ngũ chính là những người đã bỏ ra biết bao công sức, trong đó những nhân viên có năng lực và các cấp quản lý giỏi đóng vai trò rất quan trọng. Và một CEO sáng suốt phải nhìn thấy điều này ngay từ ngày đầu đảm nhận trọng trách lãnh đạo bộ máy cũng như trong suốt quá trình hoạt động của doanh nghiệp sau này.

Đã có không ít doanh nghiệp Việt Nam lâm vào hoàn cảnh khủng hoảng nhân sự sau một thời gian hoạt động do đã không quan tâm đến thực trạng kèn cựa, đấu đá nhau giữa những nhân sự có năng lực của doanh nghiệp. Điều này khiến doanh nghiệp yếu đi do thiếu sự đoàn kết trong nội bộ hoặc do một số nhân sự ra đi, để lại những mảng trống chưa kịp có người thay thế. Từ đó, để doanh nghiệp luôn phát triển vững mạnh, ngoài những việc khác phải làm liên quan đến hoạt động nhân sự, CEO cần biết cách trọng dụng người giỏi và càng có nhiều người giỏi trong đội ngũ của mình càng tốt.

Trong quá trình tìm kiếm, phát hiện và chọn lọc người giỏi, cần phân định rõ khái niệm “người giỏi”. Có người trình độ, bằng cấp cao nhưng không làm giỏi. Ngược lại, có người rất thạo việc và làm giỏi nhưng bằng cấp không cao. Lại có người giỏi ở doanh nghiệp này nhưng làm việc không hiệu quả ở doanh nghiệp kia. Bên cạnh khái niệm “giỏi”, cũng cần quan tâm đến khái niệm “tốt”. Có người giỏi nhưng tâm địa hèn hạ, chỉ mưu toan cho chuyện cá nhân. Có người không giỏi bằng hoặc ở mức độ khá nhưng tâm tính tốt, chỉ mưu cầu cho đại sự... Từ đó, CEO và doanh nghiệp phải biết cách chiêu hiền đãi sĩ dựa vào tiêu chí của

doanh nghiệp về tài năng lẫn đức độ của hiền tài.

Trong chính sách trọng dụng hiền tài, ngoài các chế độ đãi ngộ đặc biệt dành cho họ, CEO cần phải biết cách đối nhân xử thế để sao cho họ cảm thấy được tôn trọng, tin cậy. Có như vậy, họ mới toàn tâm toàn ý vì doanh nghiệp. Song song đó, CEO cũng phải biết cách hành xử để sao cho người giỏi được giao quyền mà không lạm quyền, biết mình giỏi hơn cấp trên mà vẫn tâm phục khẩu phục cấp trên. Chấp nhận cấp dưới giỏi hơn mình không phải thể hiện sự hơn thua về tài năng mà là một cách cho thấy sự khiêm tốn cũng như trọng thị của CEO đối với cấp dưới.

Để doanh nghiệp có hiền tài ngày càng nhiều, bên cạnh nghệ thuật biết giữ người giỏi, doanh nghiệp phải cùng người giỏi hiện tại đi tìm người giỏi mới. Và để làm được chuyện này, CEO phải biết cách làm cho người giỏi hiện tại cùng có một suy nghĩ chấp nhận cấp dưới giỏi hơn mình giống như CEO đã từng thể hiện tinh thần này với chính họ.

Hầu hết các doanh nghiệp Việt hiện nay đều gặp một trong những tình trạng sau: Một CEO giỏi/khá với một đội ngũ kém và trung bình; Một CEO giỏi/khá với một đội ngũ trung bình và khá; Một CEO giỏi/khá với một đội ngũ khá và giỏi. Và thật hiếm hoi khi một doanh nghiệp có cả CEO lẫn đội ngũ đều giỏi. Chính vì vậy, một khi dưới quyền CEO giỏi hoặc khá là một đội ngũ giỏi, doanh nghiệp cần phải biết tận dụng và phát huy thế mạnh về nhân lực của mình để thực hiện những chiến lược và kế hoạch phát triển dài hơi.

LỜI KẾT:

CEO cần thể hiện sự trọng thị đối với người giỏi qua tinh thần sẵn sàng chấp nhận cấp dưới giỏi hơn mình nhằm mục đích mong muốn họ toàn tâm toàn ý phát triển doanh nghiệp lâu dài.

Bạn mong muốn tìm người thay thế mình trong tương lai?

Đã có nhiều câu chuyện về các doanh nghiệp nổi tiếng trên thế giới tồn tại hàng trăm năm, bao gồm các công ty cha truyền con nối lẫn tập đoàn đa quốc gia. Bí quyết nào đã giúp họ gìn giữ doanh nghiệp của mình từ khi thành lập cho đến ngày hôm nay? Trong khi những yếu tố cơ bản giúp doanh nghiệp hình thành, phát triển và phát triển bền vững bao gồm tài chính, quản trị, máy móc thiết bị, nguyên vật liệu thay đổi không ngừng thì yếu tố con người không thay đổi? Trong khi tiền tiếp tục đẻ ra tiền, mô hình quản trị càng ngày càng tiên tiến, máy móc thiết bị được đổi mới và nguyên vật liệu liên tục được tạo ra thì con người phải đổi mới với sinh-lão-bệnh-tử! Chính vì vậy, việc tìm kiếm nhân sự thay thế cho những vị trí lãnh đạo chủ chốt của doanh nghiệp trong tương lai là việc phải làm trong ngày hôm nay nếu doanh nghiệp muốn tồn tại và tiếp tục phát triển.

Quả thật, tìm người kế thừa cho một vị trí quản lý quan trọng trong một doanh nghiệp đã khó, tìm người ngồi thay vào chiếc ghế chủ tịch hội đồng quản trị hay CEO lại càng khó hơn. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam vốn đi lên từ cơ sở gia đình, đây là nỗi bận tâm pha lẫn tiếc nuối một khi không tìm ra được người trong gia đình có thể kế thừa cơ ngơi được gia đình gầy dựng bấy lâu nay. Đối với các doanh nghiệp được tạo nên bởi một số cổ đông vốn là bạn bè, tìm người kế thừa thích hợp từ trong gia đình của những người bạn cũng là một vấn đề không đơn giản, có thể dẫn đến chuyện doanh nghiệp bị chia năm xẻ bảy sau đó do bất đồng ý kiến. Khủng hoảng CEO sẽ là vấn đề nghiêm trọng và buộc những doanh nghiệp này phải đối mặt trong tương lai không xa.

Dù doanh nghiệp là của gia đình hay của một nhóm bạn, nếu

muốn thương hiệu tiếp tục tồn tại, đội ngũ cam kết gắn bó và doanh nghiệp được phát triển và gìn giữ lâu dài, những người chủ doanh nghiệp cần sáng suốt nhìn thấy câu chuyện nhân sự ngay bây giờ để tránh những sai lầm hoặc hối tiếc về sau. Ngoại trừ quyết định bán doanh nghiệp để lấy một số tiền như bao nhiêu người thường làm khi không tìm được lối ra, các chủ doanh nghiệp cần phải nghĩ ra những nguyên tắc sử dụng những CEO khác nhau để sao cho năng lực của họ phù hợp với từng thời kỳ khác nhau của doanh nghiệp nhằm vào mục đích duy nhất: phát triển và gìn giữ doanh nghiệp, trong đó có quyền lợi của những cổ đông sáng lập.

Về phía mình, dù biết hay chưa biết hướng đi của các chủ doanh nghiệp trong việc quyết định vấn đề nhân sự chủ chốt của doanh nghiệp trong tương lai, các CEO vẫn cần phải thấy rõ sự phù hợp của mình tại doanh nghiệp trong một khoảng thời gian nhất định và chủ động cùng doanh nghiệp tìm kiếm người thay thế mình vào thời điểm thích hợp. Một khi đã tìm ra những ứng cử viên cho vị trí CEO từ chính trong doanh nghiệp được đề bạt hoặc được mời về từ bên ngoài doanh nghiệp, các CEO cần giúp họ hội nhập với doanh nghiệp và chuyển giao dần công việc cho đến lúc họ đủ tự tin chèo lái con thuyền doanh nghiệp.

Làm được những điều trên không phải là chuyện dễ dàng khi chủ doanh nghiệp đang còn lưỡng lự giữa việc bán hay không bán doanh nghiệp hoặc loay hoay tìm kiếm nguyên tắc sử dụng những CEO khác nhau. Hoàn cảnh sẽ trở nên khó khăn hơn khi CEO đương nhiệm không có tâm giúp đỡ người kế nhiệm và các tân CEO là những kẻ vô tâm với những toan tính xấu xa của cá nhân.

LỜI KẾT:

CEO không được ích kỷ, tham quyền cố vị và hãy chủ động cùng doanh nghiệp tìm người thay thế mình. Niềm tự hào của một CEO không chỉ dừng lại ở giá trị đã tạo ra cho doanh nghiệp khi đang đương nhiệm mà còn là di sản vô giá được CEO để lại sau khi đã ra đi.

35 CÂU HỎI VỀ NĂNG LỰC

Người quân tử cầu ở mình. Kẻ tiểu nhân cầu ở người.

(Đức Khổng Tử)

Khác với tính cách, ngoại trừ những trường hợp đặc biệt, năng lực chủ yếu do tự rèn luyện và được rèn luyện mà nên. Ngoài ra, do ảnh hưởng của tính cách, năng lực có thể được tăng thêm hoặc bị yếu đi. Chính nhờ vào sự nỗ lực, kiên trì mà những thành quả đã được tạo nên. Ngược lại, do lười biếng, ỷ lại, thất bại là một kết cục được thấy trước. Với những tính cách tích cực kết hợp cùng một số năng lực nhất định, ngoài giá trị của bản thân được hình thành, các CEO sẽ đóng góp những giá trị to lớn cho doanh nghiệp, quốc gia và xã hội.

Sẽ có 35 câu hỏi thú vị về phần Năng Lực chờ đón bạn!

Bạn có thể nhìn thấy xu thế phát triển trên thế giới và trong nước về ngành đang kinh doanh?
những biến chuyển của thị trường nội địa và xuất khẩu trong tương lai?

Để tạo ra sự thành công trong kinh doanh của doanh nghiệp, có nhiều nhân tố tham gia, trong đó, khả năng nhìn thấy của CEO về tương lai phát triển của ngành, của thị trường đóng một vai trò then chốt. Chính nhờ vào khả năng này hôm nay, doanh nghiệp sẽ có những định hướng, chiến lược, kế hoạch... phù hợp cho ngày mai.

Muốn có khả năng nhìn thấy xu thế phát triển trên thế giới và trong nước về ngành mình đang kinh doanh, ngoài việc theo dõi thông tin qua báo, đài, doanh nghiệp cần tham gia các hội chợ ngành thường được tổ chức định kỳ hằng năm. Tại những hội chợ chuyên biệt này, chúng ta sẽ có cơ hội gặp gỡ những người đang hoạt động cùng ngành và trao đổi những thông tin về hoạt động của ngành. Đặc biệt, trong suốt thời gian diễn ra hội chợ, thường có những buổi thuyết trình, bài trình bày về các xu thế phát triển của ngành trong tương lai. Ngoài các hội chợ chuyên ngành, việc tham gia các diễn đàn, hội nghị,... quan trọng với sự có mặt của các chuyên gia, nhân vật đầu ngành là rất hữu ích cho doanh nghiệp. Tại những buổi gặp gỡ đáng chú ý này, chúng ta sẽ lắng nghe những nhận định và dự báo về những tiến bộ của khoa học

kỹ thuật, định hướng về sản phẩm mới, biến chuyển của thị trường nội địa và xuất khẩu trong 5-10 năm tới, v.v... Bên cạnh việc tham gia các sự kiện, để có những báo cáo phân tích với số liệu chính xác làm cơ sở cho việc hoạch định sau này, doanh nghiệp cần phải có một nguồn ngân sách nhất định để mua những báo cáo đáng tin cậy liên quan đến hoạt động của ngành và tình hình thị trường trong và ngoài nước vào thời điểm hiện tại cũng như trong tương lai do các tổ chức tư vấn có uy tín thực hiện.

Song song với những thông tin và kiến thức “lý thuyết” có được tại các sự kiện của ngành cũng như từ những báo cáo trên bàn giấy, doanh nghiệp cần phải tổ chức định kỳ và bất thường những chuyến đi thăm thực tế thị trường trong nước và nước ngoài để “trăm nghe không bằng một thấy”. Trong những chuyến đi này, việc gặp gỡ và trao đổi với khách hàng thuộc nhiều kênh khác nhau tại chợ sỉ, siêu thị, trung tâm thương mại, cửa hàng bán lẻ, v.v... và những cuộc họp với đội ngũ bán hàng tại chỗ liên quan đến những yêu cầu của thị trường về sản phẩm, giá bán,... sẽ vô cùng hữu ích cho doanh nghiệp. Ngoài mục đích kiểm chứng với những thông tin “lý thuyết”, qua những chuyến đi này, doanh nghiệp sẽ có cái nhìn và cảm nhận về tình hình cung/cầu của thị trường, giúp cho việc dự báo xu hướng của thị trường có cơ sở khoa học và thuyết phục hơn.

Với sự kết hợp giữa các hoạt động nêu trên, một khi nắm được kiến thức cập nhật của ngành và những thông tin dự báo trong tương lai, doanh nghiệp sẽ chủ động lập ra những kế hoạch cải tiến và/hoặc thay đổi đối với những hoạt động quản trị liên quan hiện tại nhằm chuẩn bị cho những bước phát triển sau này. Doanh nghiệp cũng có thể đưa ra những định hướng mới, áp dụng những mô hình quản trị mới hoặc tạo bước đột phá về hoạt động nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới (R&D), v.v...

Trong thời gian qua, hàng năm, đã có nhiều doanh nghiệp Việt Nam bước đầu tham gia vào các hội chợ ngành cũng như các diễn đàn, hội nghị như những gì đã trình bày nêu trên. Song, họ thiếu việc tổ chức các chuyến đi kiểm nghiệm. Ngược lại, một số doanh nghiệp tập trung đi sâu vào việc bám sát thị trường nhưng các hoạt động tham gia những hội nghị chuyên ngành quan trọng vẫn còn rời rạc, bị bỏ quên. Cũng có doanh nghiệp tiến hành đồng thời hai hoạt động này nhưng không thường xuyên và tập trung vào chiều sâu. Những cách làm này khiến cho doanh nghiệp vẫn còn gặp khó khăn trong việc nhận định và dự báo về những xu thế và biến chuyển của ngành trong tương lai.

LỜI KẾT:

CEO phải có khả năng nhận định tình hình hôm nay và dự báo cho ngày mai về hoạt động của ngành, tạo cơ sở định ra hướng đi phù hợp cho doanh nghiệp theo từng giai đoạn khác nhau trong tương lai.

Bạn có thể cùng cổ đông sáng lập đưa ra định hướng phù hợp cho doanh nghiệp và cùng đội ngũ xây dựng mục tiêu chiến lược để thực hiện các định hướng?

Định hướng đúng cho doanh nghiệp ngay từ đầu là việc làm tối quan trọng và khó khăn. Định hướng cho doanh nghiệp phát triển phù hợp theo từng giai đoạn lại càng khó khăn hơn. Dù là thành viên hội đồng quản trị kiêm nhiệm hoặc không, CEO phải là người có tiếng nói đối với cổ đông sáng lập và hội đồng quản trị của doanh nghiệp về việc đưa ra định hướng phù hợp cho doanh nghiệp. Một khi định hướng phù hợp đã được vạch ra, cần có khả năng hiện thực hóa định hướng thông qua các mục tiêu chiến lược cụ thể, thực tế và khả thi. Và chắc chắn rằng CEO phải là kiến trúc sư xây dựng những mục tiêu chiến lược này cùng với đội ngũ.

Để xây dựng định hướng cho một doanh nghiệp, có nhiều việc phải suy nghĩ và phải làm, trong đó, hoài bão của những cổ đông sáng lập là điểm cốt lõi. Bên cạnh đó, phân tích các điểm mạnh, yếu, cơ hội và hiểm họa (SWOT) của doanh nghiệp là công việc cực kỳ quan trọng. Và để kết hợp giữa hai chuyện này với nhau sao cho khả thi, phù hợp theo từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp, cần có sự cân nhắc, tính toán kỹ lưỡng của không chỉ hội đồng quản trị mà cần có sự tham gia của CEO. Chính CEO, hơn ai cả, phải phân tích và nắm rõ SWOT của doanh nghiệp, đặc biệt các nguồn tài lực, nhân lực và vật lực nhằm biến những tầm nhìn, sứ mệnh thành hiện thực. Bên cạnh đó, CEO phải thực và thấu hiểu

những mong muốn của chủ doanh nghiệp – những cổ đông sáng lập. Vì lý do này, trong quá trình định hướng cho doanh nghiệp, CEO cần có tiếng nói với cổ đông sáng lập và hội đồng quản trị để cùng nhau đưa ra định hướng phù hợp. Trong trường hợp doanh nghiệp đã có sẵn định hướng trước khi CEO tham gia bộ máy điều hành, CEO cũng cần tranh biện với những người chủ doanh nghiệp nếu xét thấy cần thiết để điều chỉnh hoặc thay đổi định hướng cho phù hợp theo từng giai đoạn phát triển khác nhau của doanh nghiệp.

Một khi định hướng phù hợp cho doanh nghiệp đã được xác lập bởi cổ đông sáng lập với sự thống nhất của CEO, CEO phải bắt tay ngay vào việc xây dựng các mục tiêu chiến lược nhằm từng bước thực hiện định hướng này theo từng giai đoạn nhất định, thông thường trong 3-5 năm. Để xây dựng các mục tiêu chiến lược, CEO cần họp ban điều hành cùng các quản lý cấp trung để phổ biến và giải thích chi tiết nội dung định hướng, từ đó cùng nhau bàn bạc cách xây dựng chi tiết các mục tiêu chiến lược về thương hiệu, bán hàng/marketing, nghiên cứu phát triển, sản xuất, tài chính, nhân sự, v.v... Trong quá trình làm việc cùng đội ngũ, CEO phải có năng lực hướng dẫn đội ngũ biết cách xác lập và thực hiện các mục tiêu dựa trên bản phân tích SWOT và đặc biệt dựa vào ý chí, năng lực, kiến thức và kinh nghiệm của đội ngũ. Bên cạnh đó, CEO cũng phải biết truyền cho đội ngũ niềm tin vào tính khả thi của mục tiêu và viễn cảnh thành công của doanh nghiệp theo từng giai đoạn.

Một số người chủ doanh nghiệp Việt Nam, sau khi tìm kiếm được người đứng đầu bộ máy điều hành, liền yêu cầu tân CEO hoạch định chiến lược thực hiện các định hướng của doanh nghiệp mà không có sự bàn bạc, chia sẻ định hướng với họ trước đó. Trong khi đó, những CEO này cũng không thẳng thắn trao đổi với các cổ đông sáng lập về những định hướng của doanh nghiệp ngay từ đầu. Chính hai lý do này khiến cho việc thực thi định hướng gặp nhiều thất bại về sau kéo theo sự ra đi của CEO. Ở trường hợp khác, khi các CEO do chính chủ doanh nghiệp kiêm nhiệm, từ những định hướng do họ đưa ra, họ không thể hoặc thiếu khả năng xây dựng các mục tiêu chiến lược, hướng dẫn và truyền lửa cho đội ngũ. Đây cũng là hiện trạng thực tế khiến những doanh nghiệp có quy mô vừa và nhỏ, hoạt động mang tính gia đình muốn đi lên trong tương lai phải loay hoay tìm cách giải quyết đồng thời cả chuyện định hướng lẫn hoạch định chiến lược doanh nghiệp.

LỜI KẾT:

CEO là người hiểu rõ nhất về cổ đông sáng lập và đội ngũ. Chính vì vậy, CEO phải có cả hai năng lực liên quan đến việc xác lập định hướng phát triển cũng như xây dựng các mục tiêu chiến lược nhằm thực hiện được định hướng theo từng giai đoạn cụ thể của doanh nghiệp.

Bạn có năng lực tạo ra một đội ngũ có năng lực?

Có nhiều vai trò hay hình ảnh được ví von với vị trí và công việc của một CEO. Trong những so sánh này, “huấn luyện viên” là cách thể hiện khá sát với trọng trách của CEO. Và để mang lại thành công cho doanh nghiệp, CEO phải có năng lực tạo ra một đội ngũ có năng lực, một đội bóng chuyên nghiệp và hùng mạnh của doanh nghiệp.

Để tạo ra một đội ngũ có năng lực đều tay và ăn ý với nhau, CEO phải có năng lực huấn luyện trực tiếp ban điều hành, những người kế cận CEO, trở thành một nhóm có năng lực. Kế đến, CEO phải hướng dẫn ban điều hành cách huấn luyện các nhóm quản lý cấp trung để các cấp này tiếp tục huấn luyện cấp dưới trực tiếp của họ tuần tự cho đến nhân viên có vị trí thấp nhất của doanh nghiệp. Theo cách làm này, doanh nghiệp sẽ có một tập thể có năng lực ở tất cả các vị trí.

Ngoài việc huấn luyện, CEO phải phân công, giao việc và giám sát, kiểm tra hiệu quả công việc để đánh giá thực lực của đội ngũ, nhận diện ra những thế mạnh và điểm yếu của đội ngũ để từ đó có những hỗ trợ, đào tạo và tái đào tạo cho đội ngũ. Bên cạnh đó, CEO cũng cần thấy trước những yêu cầu, khó khăn của đội ngũ và phải có giáp pháp cho những vấn đề này.

Khi huấn luyện ban điều hành, CEO phải có hiểu biết đối với một số chuyên môn, nghiệp vụ và năng lực quản trị ở những hoạt động nhất định để giúp từng thành viên trong ban điều hành. Ngoài việc nắm vững nhiệm vụ và trách nhiệm của mình, các thành viên cũng phải biết công việc của nhau, được CEO điều động, luân chuyển để có thể choàng gánh công việc và thậm chí

thay thế vị trí cho nhau khi cần thiết. Tương tự, ban điều hành cũng sẽ phải có những đòi hỏi kiến thức về nghiệp vụ, chuyên môn để huấn luyện cấp dưới theo cách làm này trong nội bộ các bộ phận và công ty thành viên.

Ngoài năng lực quản trị, hiểu biết và kinh nghiệm đối với một số lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, CEO cần có năng lực quản trị chung trong việc tổ chức và phối hợp giữa các bộ phận và/hoặc công ty thành viên của doanh nghiệp. Trong quá trình thực hiện việc này, ngoài việc hỗ trợ đội ngũ khắc phục những yếu điểm của cá nhân và của nhóm, CEO cần biết cách sử dụng thế mạnh của cá nhân, nhóm này bù cho yếu điểm của cá nhân, nhóm kia và ngược lại.

Tương tự như một huấn luyện viên, bên cạnh việc huấn luyện năng lực làm việc cho đội ngũ, CEO còn phải huấn thị đội ngũ ý thức về tinh thần đồng đội, đạo đức kinh doanh, tinh thần thượng võ... để từ đó họ biết cách sử dụng năng lực cá nhân cũng như năng lực tập thể thực hiện những việc làm đúng đắn không gây tổn hại đến thanh danh của doanh nghiệp.

Một khi doanh nghiệp có một tập thể quyết tâm bao gồm cấp quản lý lẫn nhân viên sở hữu một số năng lực nhất định cùng làm việc dưới sự lãnh đạo và quản trị chuyên nghiệp của một CEO có năng lực, việc doanh nghiệp đi đến đích thành công chỉ còn là yếu tố thời gian.

LỜI KẾT:

CEO phải là một huấn luyện viên giỏi và biết cách biến tập thể hàng nghìn đến hàng chục nghìn con người trở thành một đội bóng khổng lồ có thể vượt qua mọi thách thức, khó khăn của doanh nghiệp và tạo ra những bàn thắng được thừa nhận.

Bạn có thể xây dựng, vận hành và kiểm soát tốt một hệ thống quản trị?

Để quản trị một doanh nghiệp tốt, CEO phải có khả năng xây dựng, vận hành và kiểm soát tốt một hệ thống quản trị.

Muốn xây dựng tốt một hệ thống quản trị, trước tiên chúng ta phải xây dựng tốt hoạt động của từng phòng, ban, bộ phận trong doanh nghiệp; sau đó liên kết, phối hợp giữa các phòng, ban, bộ phận với nhau thông qua hệ thống tích hợp gồm các quy trình, thủ tục được xây dựng khoa học và hợp lý đáp ứng theo yêu cầu của những mô hình quản trị phù hợp với doanh nghiệp. Các phòng, ban, bộ phận, ngoài việc nắm rõ chức năng, nhiệm vụ của mình, cũng cần phải biết chức năng, nhiệm vụ của các phòng, ban, bộ phận còn lại để từ đó có sự kết hợp đồng điệu trong cỗ máy quản trị chung của doanh nghiệp. Để làm được chuyện này, những quản lý cấp trung và cấp cao phải được đào tạo và hướng dẫn cách thực hiện. Đây là những mắc xích quan trọng trong hệ thống quản trị chung. Ngoài ra, hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) sẽ là một cánh tay đắc lực trong việc giúp đan kết các hoạt động quản trị với nhau. Nếu doanh nghiệp là một tập đoàn gồm nhiều công ty thành viên, hãy xây dựng tốt hệ thống quản trị ở công ty mẹ và sau đó áp dụng hệ thống tương tự có xem xét tính phù hợp vào từng công ty thành viên.

Để doanh nghiệp vận hành tốt bộ máy quản trị, ngoài sự góp sức của các cấp quản lý và hỗ trợ của các hệ thống tích hợp, CEO phải có năng lực về quản trị chung để kịp thời có những giải pháp xử lý những vấn đề phát sinh trong quá trình phối hợp giữa các bộ phận và các công ty thành viên với nhau; đồng thời hướng dẫn

các cấp quản lý cách giải quyết những vấn đề nội bộ của chính phòng, ban do họ phụ trách. Để làm tốt những nhiệm vụ này, CEO cần tiến hành các hoạt động giám sát, kiểm tra định kỳ hoặc bất thường và phải có hướng giải quyết nhanh một khi các vấn đề được phát hiện.

Trong thực tế, hầu hết các doanh nghiệp đều biết cách xây dựng một hệ thống quản trị cho mình. Tuy nhiên, điểm then chốt là hệ thống quản trị đó có phù hợp với doanh nghiệp hay không. Một số doanh nghiệp Việt Nam, mặc dầu đã có hệ thống quản trị phù hợp, vẫn không làm tốt công tác vận hành. Lý do một phần xuất phát từ năng lực quản trị chung của CEO, một phần do việc giám sát, kiểm tra đã không được thực hiện nghiêm túc.

Biết xây dựng, vận hành và kiểm soát tốt hệ thống quản trị sẽ giúp mang lại cho doanh nghiệp nhiều lợi ích liên quan đến việc ra quyết định của các cấp quản lý sẽ trở nên nhanh chóng và có cơ sở, các vấn đề quản trị được xử lý kịp thời, thời gian và tiền bạc không bị lãng phí, v.v... Đặc biệt, một hệ thống quản trị tốt sẽ giúp doanh nghiệp lập, thực hiện và kiểm tra kế hoạch kinh doanh hằng năm có cơ sở khoa học và độ chính xác cao.

LỜI KẾT:

CEO phải có khả năng xây dựng, vận hành và kiểm soát tốt hệ thống quản trị tại doanh nghiệp đang quản lý. Đồng thời, CEO phải luôn đầu tư thời gian, công sức và tiền bạc cho hệ thống để hệ thống luôn được vận hành tốt một cách ổn định.

Bạn có thể xây dựng, triển khai và hoàn thành kế hoạch liên tục trong nhiều năm liền?

Nếu CEO là kiến trúc sư của các mục tiêu chiến lược nhằm thực hiện đúng định hướng đã được cổ đông sáng lập đề ra thì CEO cũng chính là tổng công trình sư cho việc xây dựng và triển khai kế hoạch kinh doanh hàng năm của doanh nghiệp. Khả năng xây dựng và triển khai kế hoạch là chuyện bất kỳ cấp quản lý nào cũng làm được. Vấn đề ở chỗ mức độ khả thi của kế hoạch và khả năng hoàn thành kế hoạch liên tục trong nhiều năm liền là chuyện không phải dễ dàng.

Trước khi nói đến khả năng hoàn thành hoặc vượt kế hoạch, CEO phải là người có khả năng lập ra một kế hoạch cụ thể, khả thi và phù hợp với tình hình thực tế. Để lập ra một kế hoạch như vậy, những cơ sở thông tin tiêu biểu cần được xem xét kỹ lưỡng bao gồm các chỉ số về xu thế phát triển ngành, dự báo tình hình kinh tế vĩ mô, lịch sử hoạt động của doanh nghiệp trong những năm trước, đặc biệt kết quả kinh doanh của 3 năm gần nhất, những thuận lợi và khó khăn có thể gây ảnh hưởng đến kế hoạch của doanh nghiệp liên quan đến tình hình chính trị và kinh tế trên thế giới và tại Việt Nam, tình hình thị trường nội địa và xuất khẩu, năng lực đội ngũ, v.v... Sau khi cân nhắc về các cơ sở thông tin, CEO sẽ đưa ra các chỉ tiêu dự kiến kinh doanh-tài chính cho kế hoạch năm như tỷ lệ tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận, vốn chủ sở hữu, tài sản, tỷ lệ tồn kho, công nợ, v.v... Các chỉ tiêu dự kiến này cùng với bản kế hoạch hoàn chỉnh sẽ được CEO trình lên sau đó cho hội đồng quản trị và cổ đông xem xét phê duyệt tại đại hội đồng cổ đông thường niên.

Với cơ sở thông tin và các chỉ tiêu dự kiến nêu trên, các bước lập kế hoạch thông thường được bắt đầu từ kế hoạch của bộ phận bán hàng. Kế đến là bộ phận sản xuất (nếu doanh nghiệp có hoạt động sản xuất), nghiên cứu phát triển, marketing, mua hàng, nhân sự, kế toán... Hỗ trợ cho việc lập kế hoạch của các bộ phận là hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP) liên quan đến việc trích xuất số liệu cũ cũng như tổng hợp số liệu mới. Tất cả các bước lập kế hoạch sẽ được thể hiện trong lịch lập kế hoạch bao gồm chi tiết thời gian bắt đầu và hoàn tất kế hoạch của từng bộ phận và kế hoạch của toàn doanh nghiệp.

Để hoàn thành hoặc vượt kế hoạch liên tục hằng năm, trước tiên, kế hoạch cần phải được xây dựng càng chi tiết bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu. Một khi kế hoạch được triển khai tạm thời hay chính thức, các biện pháp giám sát phải được thực hiện ngay để kịp thời nhận ra những chênh lệch tăng, giảm giữa các con số kế hoạch và thực hiện, đặc biệt về ngân sách. Bên cạnh đó, cần theo dõi tình hình kinh tế vĩ mô trong nước, thiên tai, tình hình chính trị và kinh tế thế giới... để điều chỉnh số liệu kế hoạch và triển khai các biện pháp kịp thời. Về kết quả kinh doanh dự kiến, cần xây dựng những kịch bản khác nhau khi các chỉ tiêu về doanh thu, lợi nhuận được dự báo không đạt và giải pháp đi kèm nhằm giúp hoàn thành hoặc vượt kế hoạch vào cuối năm tài chính.

Đối với doanh nghiệp mới kinh doanh năm đầu tiên thì đa số kết quả đều lỗ. Trong trường hợp này, CEO cũng phải biết lập kế hoạch để biết số lỗ dự kiến hằng năm, số năm bị lỗ cũng như thời điểm doanh nghiệp hòa vốn, v.v....

Việc thực hiện kế hoạch kinh doanh hằng năm tại các doanh nghiệp Việt Nam, trong thực tế, cho thấy một số không đạt kế hoạch nhiều năm liền vì nhiều lý do khách quan lẫn chủ quan, trong đó vai trò của CEO chiếm phần lớn vì đã không kịp xoay chuyển tình thế đến giờ chót. Để tránh rơi vào thế bị động như vậy, CEO cần cập nhật tình hình thực hiện kế hoạch với cổ đông thông qua các báo cáo và những cuộc họp định kỳ hoặc đột xuất để cùng nhau tìm ra các giải pháp xử lý kịp thời.

LỜI KẾT:

CEO phải là tác giả của bản kế hoạch kinh doanh; đồng thời là người trực tiếp triển khai và giám sát kế hoạch. CEO phải biết cách hoàn thành hoặc vượt kế hoạch liên tục hằng năm.

Bạn có thể thuyết phục nhà đầu tư khi doanh nghiệp tổ chức IPO, trở thành công ty đại chúng và niêm yết trên sàn chứng khoán?

Cùng với sự phát triển của một doanh nghiệp Việt Nam qua từng giai đoạn, CEO của doanh nghiệp cũng phải có năng lực lãnh đạo và quản trị đi theo tương ứng. Đối với các nhà đầu tư tương lai của doanh nghiệp, song song với việc doanh nghiệp muốn trở thành một công ty đại chúng và kế đến là một trong những công ty niêm yết trên sàn chứng khoán, CEO của doanh nghiệp cần phải có năng lực thuyết phục họ trong buổi chào bán cổ phiếu ra công chúng (IPO) cũng như sau khi doanh nghiệp đã trở thành công ty đại chúng và niêm yết sau đó.

Để thuyết phục thành công các nhà đầu tư vào thời điểm tiến hành IPO, doanh nghiệp cần tự đánh giá vị thế của mình, nêu ra hướng phát triển doanh nghiệp trong tương lai và từ đó định ra giá trị đầu tư vào doanh nghiệp qua giá bán của một cổ phiếu. Đi kèm theo với những chuyện này là sự chuẩn bị thông tin về những thành quả đã đạt được của doanh nghiệp trong 3 năm gần nhất, các dự án đầu tư dự định sẽ thực hiện trong thời gian tới và số vốn cần có tương ứng với giá trị của số lượng cổ phiếu chào bán. Tính thuyết phục các nhà đầu tư phải được thể hiện qua sự minh bạch, rõ ràng về những số liệu được trình bày trong bản Cáo Bạch. Chính vì vậy, bên cạnh chi tiết của những báo cáo tài chính, phương án đầu tư, kế hoạch kinh doanh... là ý kiến đánh giá tính trung thực của doanh nghiệp từ một đơn vị kiểm toán có uy tín và kết quả nghiên cứu thị trường minh chứng cho cơ sở lập luận của

các dự án đầu tư được thực hiện bởi các công ty nghiên cứu thị trường có tên tuổi. Ngoài những văn bản này, sự thuyết phục của doanh nghiệp đối với nhà đầu tư còn được thể hiện rõ nét qua phần trình bày của CEO về các đặc điểm của doanh nghiệp, mục đích chào bán cổ phiếu và kế hoạch sử dụng số tiền thu được từ đợt phát hành. Từ những thông tin này, các nhà đầu tư sẽ xoáy sâu những câu hỏi về các nhân tố rủi ro ảnh hưởng đến doanh nghiệp và tính khả thi của các phương án đầu tư. Một khi CEO trả lời thông suốt kèm theo diễn giải mạch lạc những câu hỏi này bằng những kiến thức, kinh nghiệm và tài ứng đối của mình, đó sẽ là một trong những yếu tố chính quyết định sự thành bại của IPO, được thể hiện qua kết quả chào bán với số lượng cổ phiếu cụ thể theo giá bán/ cổ phiếu đã định ra ban đầu.

Sau khi tổ chức IPO và trở thành công ty đại chúng một thời gian, doanh nghiệp sẽ niêm yết cổ phiếu chính thức trên một trong hai sàn chứng khoán tại Thành Phố Hồ Chí Minh hoặc Hà Nội. Qua thông tin được trình bày trong bản Cáo Bạch lần này, các nhà đầu tư sẽ tiếp tục đặt ra những câu hỏi tương tự với doanh nghiệp như đã trình bày ở trên nhưng ở mức độ sâu hơn dựa trên cơ sở đánh giá kết quả hoạt động và những việc làm của doanh nghiệp sau khi trở thành công ty đại chúng bao gồm việc sử dụng số tiền thu được từ IPO. Một lần nữa, tính thuyết phục của CEO đối với các nhà đầu tư cần được thể hiện qua những phân tích, đánh giá khoa học và hợp lý về hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong suốt thời gian sau khi doanh nghiệp trở thành công ty đại chúng cho đến thời điểm niêm yết cũng như trong tương lai. Kèm theo phần trình bày này là những báo cáo cập nhật theo quý, 6 tháng về tình hình hoạt động của doanh nghiệp nói chung và các dự án đã được nêu ra tại IPO nói riêng. Đặc biệt, CEO cần thể hiện sự tự tin về giá cổ phiếu của doanh nghiệp một khi được niêm yết và tiềm năng gia tăng giá trị cổ phiếu dựa trên tính khả thi của những định hướng, mục tiêu chiến lược, kế hoạch kinh doanh... của doanh nghiệp trong tương lai.

LỜI KẾT:

Dựa trên kiến thức và kinh nghiệm của bản thân, CEO phải có khả năng thuyết phục các nhà đầu tư khác nhau theo từng giai đoạn phát triển khác nhau của doanh nghiệp. Để thuyết phục nhà đầu tư thành công, CEO phải tự thuyết phục mình thành công. Năng lực thể hiện của CEO trong quá trình thuyết phục nhà đầu tư là một trong những nhân tố quan trọng tác động đến quyết định đầu tư của họ.

Bạn có khả năng hướng cổ đông/ hội đồng quản trị theo mình trong các cuộc họp của hội đồng quản trị và tại các đại hội đồng cổ đông thường niên?

Nếu CEO thuyết phục thành công các nhà đầu tư trước khi họ trở thành cổ đông của doanh nghiệp Việt Nam thì tại sao CEO không thể hướng các cổ đông/hội đồng quản trị theo mình trong các cuộc họp của hội đồng quản trị và tại đại hội đồng cổ đông thường niên?

Thông thường, trong nhiệm kỳ của mình, hội đồng quản trị tổ chức các cuộc họp với sự có mặt hoặc không có mặt của CEO để bàn về tình hình hoạt động của doanh nghiệp, đánh giá việc thực hiện của đội ngũ đối với các định hướng, chiến lược, kế hoạch kinh doanh, dự án đầu tư... và đưa ra những yêu cầu đối với CEO sau đó. Nội dung trong những cuộc họp này cũng có thể bàn đến những chuyện liên quan đến việc thay đổi điều lệ hoạt động, khả năng tăng vốn và phát hành thêm cổ phiếu nhằm phục vụ cho sự phát triển của doanh nghiệp. Đặc biệt, có một vài cuộc họp quan trọng để bàn về những việc nhạy cảm như chọn lọc đối tác chiến lược, mua bán, sát nhập doanh nghiệp... Riêng tại cuộc họp hội đồng quản trị được tổ chức trước khi tiến hành đại hội đồng cổ đông thường niên, các thành viên sẽ thống nhất những vấn đề chính được đệ trình tại đại hội bao gồm các báo cáo hoạt động trong năm cũ và kế hoạch của năm mới, những định hướng và/hoặc chiến lược mới của doanh nghiệp, đề xuất về phân chia lợi

nhuận, nhân sự trong hội đồng quản trị và các ban/tiểu ban liên quan nếu có bầu cử...Trong khi đó, tại đại hội đồng cổ đông thường niên, nội dung cuộc họp sẽ chủ yếu được bàn thảo dựa trên những vấn đề quan trọng theo đệ trình của hội đồng quản trị. Theo đó, các cổ đông sẽ tập trung nhiều nhất vào chỉ tiêu tăng trưởng của kế hoạch trong năm mới, những dự án đang và sẽ thực hiện, các định hướng và/hoặc mục tiêu chiến lược mới, chi tiết phân chia lợi nhuận, cổ tức, cổ phiếu thưởng, giá cổ phiếu, tình hình thanh khoản, khả năng phát hành cổ phiếu mới, những rủi ro ...

Tương tự như đối với các nhà đầu tư, để hướng các cổ đông và hội đồng quản trị trong những cuộc họp nêu trên theo mình, CEO cần có những hiểu biết sâu sắc về doanh nghiệp hiện tại cũng như thấy được tiềm năng phát triển tương lai của doanh nghiệp. Đi kèm với hiểu biết này là sự tự tin về năng lực lãnh đạo và quản trị doanh nghiệp của bản thân CEO cùng với niềm tin vào năng lực và sự quyết tâm của đội ngũ. Hai yếu tố này tạo thành sức mạnh giúp thực hiện thành công những mong muốn của cổ đông và hội đồng quản trị liên quan đến các mục tiêu chiến lược, kế hoạch hoạt động hàng năm, các dự án đầu tư.... Bên cạnh hiểu biết về bản thân và đội ngũ, CEO cũng phải nắm được những ý định và yêu cầu của các cổ đông sáng lập, cổ đông chiến lược, cổ đông lớn cùng các thành viên trong hội đồng quản trị để dựa theo đó có ý kiến về các định hướng của doanh nghiệp sao cho phù hợp, khả thi theo từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Ngoài hiểu biết, CEO cần có kinh nghiệm nhất định trong việc nhận diện ra tính cách của nhiều dạng người khác nhau đại diện cho cổ đông và hội đồng quản trị và tiên liệu những lập luận của họ nhằm biết cách đối nhân xử thế phù hợp.

Trước khi thuyết phục cổ đông, CEO cần thuyết phục hội đồng quản trị. Nội dung trong những nghị quyết của hội đồng quản trị được ban hành trước khi tiến hành đại hội đồng cổ đông sẽ là cơ sở mấu chốt để thuyết phục cổ đông. Đặc biệt, tại các đại hội đồng cổ đông, biết cách ứng đối khéo léo trong phần trao đổi với các cổ đông sẽ có tính quyết định trước khi yêu cầu đại hội đồng cổ đông biểu quyết. Chính vì vậy, CEO cần có kỹ năng nghe tốt, nắm bắt vấn đề nhanh, trả lời thẳng vào câu hỏi kèm theo diễn giải cụ thể và biết cách đặt vấn đề ngược lại đối với cổ đông trong một số trường hợp cần có sự cam kết đầu tư dài hạn và/hoặc hỗ trợ từ cổ đông.

LỜI KẾT:

CEO phải có khả năng hướng cổ đông/hội đồng quản trị theo mình trong những cuộc họp của hội đồng quản trị và tại các đại hội đồng cổ đông thường niên. Tuy nhiên, vẫn sẽ có một số vấn đề khiến CEO khó thực hiện theo mong muốn của mình. Đó là những vấn đề vượt khỏi quyền hạn của CEO như chỉnh sửa điều lệ và/hoặc liên quan đến chuyện sống còn của doanh nghiệp như mua bán, sát nhập doanh nghiệp...

Khi doanh nghiệp gặp khó khăn, bạn có biết xoay chuyển tình thế?

Mọi người đều biết rằng cuộc đời nói chung hay kinh doanh nói riêng không phải lúc nào cũng thuận buồm xuôi gió. Những khi dông bão nổi lên hay khi doanh nghiệp gặp khó khăn thì đó chính là lúc CEO thể hiện rõ nhất vai trò lãnh đạo và năng lực điều hành của một vị thuyền trưởng.

Trong thực tế, những khó khăn doanh nghiệp gặp phải thường liên quan đến chuyện nội bộ lẫn bên ngoài. Những chuyện lớn xảy ra trong nội bộ chủ yếu xoay quanh vấn đề nhân sự và kinh doanh. Mâu thuẫn căng thẳng nổ ra khi doanh nghiệp có những thay đổi về chính sách, chế độ liên quan đến quyền lợi nhân viên là một trong những vấn đề nổi cộm của nhân sự, gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Kế đến là chuyện thiếu hụt trầm trọng đội ngũ nhằm đáp ứng nhu cầu cấp thiết của các hoạt động mới, v.v... Về kinh doanh, những khó khăn có tác động xấu đến thương hiệu, hình ảnh của doanh nghiệp thường là những sự cố liên quan đến sản phẩm kém chất lượng hoặc dịch vụ tồi tệ đối với khách hàng. Bên cạnh đó, việc sụt giảm đáng kể về doanh thu, lợi nhuận hoặc kết quả kinh doanh bị lỗ nặng vì nhiều lý do là những vấn đề đáng lo trong kinh doanh, v.v... Đối với bên ngoài, các khó khăn tiêu biểu thường xuất phát từ những biến động của tình hình kinh tế, chính trị trên thế giới và tại Việt Nam, các chủ trương, chính sách chồng chéo, không rõ ràng trong nước, những thay đổi tiêu cực về sức mua hoặc nhu cầu của thị trường nội địa và/hoặc xuất khẩu, v.v...

Hãy hình dung tình thế của doanh nghiệp sẽ như thế nào nếu

trong quá trình vận hành bộ máy để hoàn thành kế hoạch kinh doanh hằng năm thì một số sự cố nêu trên xảy ra?

Để xoay chuyển tình thế, chúng ta không đợi nước đến chân mới nhảy hoặc “mất bò mới lo làm chuồng”. Dù doanh nghiệp đang thành công, trên đỉnh vinh quang hay đang lâm vào hoàn cảnh khó khăn, CEO vẫn phải luôn cẩn trọng, không được chủ quan hay bi quan. “Phòng bệnh hơn chữa bệnh”, doanh nghiệp cần phải luôn có một hệ thống quản trị tốt, đặc biệt về công tác kiểm tra, giám sát để kịp thời xử lý những vấn đề có thể xảy ra trong nội bộ không chỉ liên quan đến nhân sự và kinh doanh đơn thuần. Đối với những vấn đề bên ngoài, cần phải luôn bám sát tình hình thực tế trên thế giới và tại Việt Nam, cập nhật thường xuyên những chính sách, quy định của nhà nước và nắm bắt những biến động của thị trường trong và ngoài nước. Đặc biệt, doanh nghiệp cần có những quan hệ tốt với các cơ quan ban ngành phòng khi hữu sự.

Trong trường hợp những khó khăn trên đây gây ảnh hưởng lớn đến kết quả kinh doanh dự kiến, doanh nghiệp cần tập trung vào lĩnh vực kinh doanh cốt lõi; hủy bỏ, hoãn hoặc giãn các dự án đầu tư mới; tận dụng những ưu đãi từ nhà nước và các lợi thế của hiệp định thương mại quốc tế Về chi phí, cần cắt giảm tất cả chi phí hoạt động ngoại trừ các chính sách, chế độ dành cho đội ngũ phải luôn bảo đảm tốt và ngân sách hỗ trợ khách hàng phải được sử dụng tối đa... Ngoài ra, những biện pháp khác như hạn chế vay nợ, tìm cách giảm giá thành sản phẩm đến mức thấp nhất có thể... cũng cần được thực hiện.

Sau khi đã tiến hành các giải pháp cần thiết, CEO cần theo dõi sát sao tình hình hoạt động chung của doanh nghiệp và khả năng thực hiện kế hoạch để luôn kịp thời ứng biến với mọi tình huống.

Đã có không ít CEO Việt Nam lãnh đạo và quản trị rất giỏi những vấn đề thuộc về nội bộ. Song vì thiếu sự bám sát những chuyển biến bên ngoài doanh nghiệp mà trở nên bị động khi tình thế xấu xảy ra. Ngược lại, có những CEO luôn có mặt trong những sự kiện, hội nghị... quan trọng cũng như có quan hệ rộng với cơ quan ban ngành nhưng vì thiếu sự sâu sát trong doanh nghiệp nên khi nội bộ có những biến động xấu xảy ra thì trở tay không kịp.

LỜI KẾT:

CEO phải biết xoay chuyển tình thế trong mọi tình thế.

Bạn biết cách giúp một doanh nghiệp đang lỗ thành lãi? đang lãi ít thành lãi nhiều?

Trong kinh doanh, chúng ta cần có sự phân tích kỹ lưỡng và thấu đáo về tình trạng lỗ hay khả năng sinh lời của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, cũng cần thấy rằng phải có những khoảng thời gian nhất định để giúp một doanh nghiệp từ lỗ nhiều sang lỗ ít; lỗ ít tiến đến hòa; hòa đến lãi ít và lãi ít lên lãi nhiều.

Để giúp một doanh nghiệp đang lỗ thành lãi, chúng ta cần tiến hành các hành động chính như sau:

- Tìm hiểu kỹ và phân tích kỹ lý do doanh nghiệp bị lỗ. Việc này cần áp dụng đối với doanh nghiệp đã hoạt động một thời gian dài lẫn doanh nghiệp mới bắt đầu kinh doanh trong năm đầu tiên. Đối với doanh nghiệp mới bắt đầu kinh doanh, chúng ta lại càng phải nắm kỹ chuyện lỗ lãi ngay từ đầu;

- Doanh thu và chi phí là những số liệu cần được xem xét kỹ từng chi tiết một. Về doanh thu, cần biết rõ các nguồn thu, lý do tạo ra tính mất ổn định và/hoặc tăng, giảm nguồn thu thất thường. Đối với giá bán, cần xem tính hợp lý theo từng chủng loại, mã hàng có so sánh với mức giá cạnh tranh của thị trường. Khi phân tích lãi gộp của từng nguồn thu, giá thành và/hoặc giá vốn hàng bán cần được soi kỹ ở giá đầu vào của nguyên vật liệu, khấu hao máy móc thiết bị, bao bì, giá mua vào của thành phẩm/dịch vụ.... Về chi phí, cần mổ xẻ các loại chi phí, bất kể lớn hay nhỏ. Cần có giải trình chi tiết đối với những chi phí tăng bất thường và lưu ý đặc biệt đến những khoản chi đột xuất. Đối với chi phí hoạt động bán hàng và marketing, cần kiểm tra kỹ công tác phí, chi phí các chương trình

đẩy hàng trên kênh, chi phí hoạt động về thương hiệu, nhãn hiệu, hỗ trợ bán hàng... Liên quan đến chi phí mua hàng, ngoài việc xem giá đầu vào, cần để ý đến tồn kho hợp lý liên quan đến hàng hóa cần nhập vào để bán ra. Nếu doanh nghiệp có nhập khẩu hàng từ nhiều nước, cần xem phần chênh lệch của nhiều loại tỷ giá khác nhau, v.v.;

- Sau khi phân tích và kết luận về tình hình lỗ của doanh nghiệp, cần đưa ra cách xử lý theo từng nguyên nhân đã gây ra lỗ. Đối với doanh thu, cần tăng nguồn doanh thu tối đa từ chính nguồn thu hiện tại và nguồn thu mới. Để có nguồn thu mới, doanh nghiệp sẽ phải tính toán và cân đối khoản tăng chi phí hợp lý tương ứng. Để tăng lãi gộp, ưu tiên giảm giá thành và/hoặc giá vốn hàng bán tối đa trước khi xem xét việc tăng giá bán. Về chi phí hoạt động, tùy theo mục tiêu chiến lược theo thời điểm khác nhau của doanh nghiệp và tùy theo tính chất của từng loại chi phí, doanh nghiệp sẽ linh động giảm theo những mức độ khác nhau và/hoặc cắt hẳn. Đặc biệt, nếu có những vụ việc tiêu cực về tiền bạc được phát hiện trong quá trình xem xét chi phí, doanh nghiệp cần phải xử lý ngay...

- Theo cách làm trên, tình hình lỗ sẽ được xử lý theo hướng từ lỗ nhiều thành lỗ ít; lỗ ít thành lỗ ít hơn; lỗ ít hơn thành hòa và bắt đầu có lãi. Và cần phải có khung thời gian xử lý lỗ theo từng thời điểm hợp lý khác nhau.

- Trong thời gian xử lý lỗ, doanh nghiệp cần có nguồn vốn nhất định thông qua nhiều hình thức huy động để giúp doanh nghiệp tồn tại. Bên cạnh đó, doanh nghiệp phải cần lường trước những hậu quả có thể xảy ra ngoài ý muốn khi xử lý lỗ, đặc biệt liên quan đến vấn đề nhân sự. Lưu ý không nên giảm lương đội ngũ như một cách giảm chi phí. Cũng cần hạn chế việc tinh giản thái quá số lượng nhân viên, ngoại trừ những nhân sự có vấn đề. Thay vào đó, doanh nghiệp không được tuyển dụng thêm người làm tăng chi phí. Chỉ nên tuyển dụng khi cảm thấy thực sự cần thiết và nhân sự mới phải đem lại những giá trị nhất định cho doanh nghiệp.

Tương tự như những việc phải làm khi giúp doanh nghiệp từ lỗ thành lãi, để doanh nghiệp từ lãi ít trở thành lãi nhiều, chúng ta cần chú ý đến những điểm sau:

- Đẩy mạnh tiêu thụ những sản phẩm có tỷ lệ lãi gộp cao;
- Tạo ra những sản phẩm mới có giá thành thấp và/hoặc tìm kiếm

thêm những nguồn hàng mới có lãi gộp cao và có khả năng tiêu thụ nhanh với số lượng lớn. Muốn vậy, cần từng bước đầu tư vào máy móc thiết bị, dây chuyền công nghệ, hoạt động tự động hóa, nghiên cứu phát triển, marketing... cũng như tìm ra những nhà cung cấp có giá bán tốt nhất;

- Phát triển tất cả các kênh bán hàng phù hợp có chọn lọc theo thị trường nội địa và xuất khẩu bao gồm kênh truyền thống, hiện đại, thương mại điện tử, bán lẻ, bán hàng B2B, v.v...;
- Luôn quản trị chi phí chặt chẽ, đặc biệt đối với chi phí mua hàng, bán hàng và marketing. Cần áp dụng những cách thức và mô hình quản trị tiên tiến để giúp tiết giảm chi phí;
- Nghiên cứu, phát triển ngành hàng mới có lãi gộp tốt và có tiềm năng phát triển trong tương lai.

Các doanh nghiệp Việt Nam, trước khi khởi sự kinh doanh, cần dự kiến số năm chịu lỗ, số năm bù lỗ và năm bắt đầu có lãi để chủ động lập kế hoạch hoạt động dài hơi trong suốt những thời gian này. Một khi đã bắt đầu có lãi để bù lỗ những năm trước đó, doanh nghiệp cần áp dụng ngay cách tăng lãi để có lãi cao dần trong những năm kế tiếp, vừa giúp giảm số năm bù lỗ vừa tăng nhanh các khoản lãi.

LỜI KẾT:

CEO phải có năng lực chuyển lỗ thành lãi và lãi ít thành lãi nhiều dựa trên khả năng quản trị và sự tận dụng những tiến bộ của các hình thức quản trị mới, khoa học kỹ thuật và xu thế phát triển của thị trường.

Bạn có thể biến một doanh nghiệp chưa chuyên nghiệp trở thành chuyên nghiệp?

Có rất nhiều doanh nghiệp thành công trên thương trường ngày nay. Tuy nhiên, thành công không có nghĩa là chuyên nghiệp. Khái niệm “chuyên nghiệp” ở đây không được hiểu chỉ làm đúng mà bên cạnh đó, phải làm hay, làm tốt hơn chuyên môn, nghiệp vụ đã được đào tạo. Và trước khi có thể biến một doanh nghiệp chưa chuyên nghiệp trở thành chuyên nghiệp, trước tiên bạn phải là một CEO chuyên nghiệp.

Để thấy được sự chuyên nghiệp của một doanh nghiệp nào đó, chúng ta cần có cái nhìn từ chuyện nhỏ cho đến chuyện lớn đang xảy ra hằng ngày tại doanh nghiệp. Cách chào hỏi qua điện thoại của một nhân viên tổng đài, hướng xử lý vấn đề của một cấp quản lý bán hàng tại điểm bán, cách xét thầu của bộ phận mua hàng, giải quyết công nợ của kế toán, tổ chức tuyển dụng của nhân sự, hay những ứng đối của một quản lý tài chính cấp cao trong cuộc họp với nhà đầu tư... là những ví dụ điển hình về tính chuyên nghiệp của một doanh nghiệp.

Thông thường, tính chuyên nghiệp của doanh nghiệp được đánh giá rõ nhất qua những hình thức thể hiện, cách thức xử lý của đội ngũ và kết quả xử lý vấn đề. Ở bất kỳ tổ chức nào, qua cách ăn mặc, lối sinh hoạt của nhân viên, chúng ta ít nhiều thấy được tính chuyên nghiệp của họ. Khi tiếp xúc với đội ngũ, qua thái độ cùng với cách xử lý vấn đề của họ, mức độ chuyên nghiệp càng thể hiện rõ hơn. Và cảm nhận của chúng ta sau khi vấn đề được xử lý cũng sẽ nói lên tính chuyên nghiệp của doanh nghiệp đó.

Để từng nhân viên cho đến từng cấp quản lý làm đúng chuyên môn, nghiệp vụ của mình đã khó. Mong muốn họ đạt được mức độ chuyên nghiệp theo khái niệm “hay hơn”, “tốt hơn” lại càng khó hơn rất nhiều. Chính vì vậy, để các doanh nghiệp trở nên chuyên nghiệp, điều tiên quyết phải làm là đội ngũ nhân viên phải được sát hạch chuyên môn, nghiệp vụ. Họ cũng phải được kiểm tra về những hiểu biết đối với công việc đang làm. Qua kết quả sát hạch và kiểm tra, những khóa đào tạo thích hợp cần được doanh nghiệp tổ chức trong nội bộ trong thời gian sớm nhất có thể. Song song với những khóa đào tạo này, doanh nghiệp cần làm việc với các tổ chức chuyên môn bên ngoài giúp huấn luyện kỹ năng mềm cho đội ngũ. Sau một thời gian làm đúng với nghiệp vụ, chuyên môn của mình kết hợp với sự hỗ trợ từ các kỹ năng mềm, đội ngũ sẽ dần trở nên chuyên nghiệp một cách tự nhiên.

Để sự chuyên nghiệp của đội ngũ trở nên hay hơn, ấn tượng hơn đối với nội bộ cũng như với đối tác bên ngoài, ngoài sự quan sát, nhắc nhở đội ngũ luôn ý thức về tầm quan trọng của sự chuyên nghiệp, doanh nghiệp cần nâng cấp mức độ chuyên nghiệp thông qua việc tái đào tạo đội ngũ thường xuyên. Doanh nghiệp cũng cần thổi ngọn lửa nhiệt tâm vào đội ngũ qua việc đưa ra các chính sách, chế độ lương, thưởng ngày một tốt hơn. Có như vậy, ngoài chuyên môn, nghiệp vụ giỏi, mọi người trong doanh nghiệp mới gắn cái tâm của mình vào với công việc. Bên cạnh đó, chính CEO, người đứng đầu bộ máy điều hành, phải chuyên nghiệp từ cách làm việc với nội bộ cho đến những hành xử với bên ngoài, đặc biệt đối với khách hàng, nhà đầu tư, cơ quan ban ngành và truyền thông đại chúng.

Như đã nói ở trên, thành công không có nghĩa là chuyên nghiệp. Khi những doanh nghiệp Việt Nam đã thành công trên thị trường nội địa muốn vươn ra nước ngoài, họ cần đưa tính chuyên nghiệp vào doanh nghiệp để có nền tảng bước ra thị trường quốc tế. Đối với những doanh nghiệp đã chuyên nghiệp nhưng chưa thành công, khoảng cách cần có để chạm tay tới đích thành công sẽ không còn bao xa.

LỜI KẾT:

CEO phải chuyên nghiệp và biết cách tạo ra sự chuyên nghiệp cho doanh nghiệp.

Bạn có thể xử lý khủng hoảng doanh nghiệp?

Đối với hầu hết doanh nghiệp, khủng hoảng có thể xảy ra vào bất kỳ lúc nào dưới hình thức này hay hình thức khác. Khủng hoảng doanh nghiệp có những mức độ, tầm ảnh hưởng và sự nhạy cảm khác nhau. Doanh nghiệp càng lớn, càng có tiếng tăm bao nhiêu thì ảnh hưởng của khủng hoảng doanh nghiệp đối với đội ngũ, đối tác, thị trường, xã hội càng nhiều, càng rộng bấy nhiêu.

Trong thực tế, những khủng hoảng tiêu biểu sau thường xảy ra với doanh nghiệp:

- Tình hình kinh doanh thua lỗ kéo dài, bế tắc lối ra;
- Đình công, lãn công;
- Người đứng đầu doanh nghiệp bị đột tử do sức khỏe hoặc tai nạn;
- Sự ra đi bất thường không rõ lý do của những nhân sự chủ chốt;
- Sản phẩm gặp sự cố lớn về chất lượng hoặc vi phạm nghiêm trọng các quy chuẩn về hàng hóa;
- Dịch vụ khách hàng tồi tệ gây tai tiếng lớn;
- Tranh chấp pháp lý kéo dài;
- Tin đồn thất thiệt;
- v.v...

Một khi khủng hoảng đã xảy ra, ảnh hưởng của chúng có thể ở mức độ ít hoặc nhiều tùy theo quy mô hoạt động của doanh nghiệp, danh tiếng, quan hệ của doanh nghiệp trong xã hội và trên thương trường cũng như do cách xử lý khủng hoảng của doanh nghiệp. Thông thường, ảnh hưởng được nhìn thấy ngay đối với những doanh nghiệp niêm yết là giá cổ phiếu của họ bị sụt giảm đáng kể. Hình ảnh, uy tín của thương hiệu doanh nghiệp bị xấu đi thông qua chỉ số tín nhiệm thấp do khách hàng đánh giá ở những đợt bình chọn thương hiệu mang tầm quốc gia. Doanh thu bán hàng không đạt và/hoặc bị giảm mạnh cũng là một trong những hậu quả tiêu cực từ sự ảnh hưởng này. Ngoài ra, khủng hoảng doanh nghiệp còn gây ra sự lo lắng cho những cổ đông hiện hữu và sự lưỡng lự ở các nhà đầu tư trước quyết định nên hay không nên đầu tư cho doanh nghiệp trong tương lai. Quan trọng hơn cả, tâm lý hoang mang trong đội ngũ sẽ tác động rất lớn đến niềm tin, đến công việc, hiệu quả làm việc của mọi người và gây ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp... Bên cạnh đó, nếu cách xử lý khủng hoảng không đúng hoặc ở thế bị động, đây cũng là một trong những nguyên nhân khiến khủng hoảng càng trở nên trầm trọng hơn và có thể rơi vào bế tắc.

Để xử lý những khủng hoảng nêu trên, điều đầu tiên cần làm là CEO phải bình tĩnh và không được dao động. Một khi đã bình tĩnh, cần tập trung thời gian phân tích nguyên nhân gây ra khủng hoảng, xem xét những vấn đề liên quan, xâu chuỗi các sự kiện, v.v... tạo cơ sở hình thành ra các giải pháp căn cơ, không theo kiểu “mì ăn liền” hoặc mang tính đối phó. CEO phải biết lắng nghe từ nhiều phía và có khả năng phán đoán riêng của mình trước khi đưa ra quyết định cuối cùng. Khi đã có giải pháp, phải tiên đoán những phản ứng khi thực hiện giải pháp và sau khi tiến hành giải pháp, phải theo sát thực tế để có những thay đổi hoặc điều chỉnh giải pháp kịp thời.

Trong quá trình xử lý khủng hoảng, doanh nghiệp phải cần đến sự giúp sức của các cơ quan thông tin đại chúng – đơn vị trung gian sẽ đóng vai trò rất lớn trong việc giúp doanh nghiệp khôi phục lòng tin của nhà đầu tư, khách hàng, đối tác và thị trường nói chung. Trước khi làm việc với truyền thông, nội bộ doanh nghiệp bao gồm cổ đông và đội ngũ phải được nắm rõ tình hình và cùng thống nhất hướng giải quyết khủng hoảng.

Trong thực tế, ngoại trừ những khủng hoảng bất thường, khi chớm thấy có hiện tượng khủng hoảng sẽ xảy ra, doanh nghiệp cần có ngay biện pháp xử lý để ngăn chặn hoặc giảm thiểu mức độ và ảnh hưởng của khủng hoảng. Đã có một số doanh nghiệp Việt

Nam thất bại khi xử lý khủng hoảng. Thay vì phải nghiêm túc xem xét vấn đề ngay từ đầu, họ đã chủ quan để sự việc đi đến trầm trọng và nhiều hậu quả đáng tiếc đã xảy ra. Một số, trong quá trình xử lý, đã tỏ ra dao động, không nhất quán, cũng dẫn đến thất bại.

LỜI KẾT:

CEO phải là đầu tàu khi doanh nghiệp gặp khủng hoảng. Bên cạnh khả năng xử lý, CEO nên có thái độ, hành vi cư xử bình tĩnh, đúng mực để tạo sự ổn định bên trong nội bộ và giữ được hình ảnh tích cực của doanh nghiệp đối với bên ngoài.

Trong quản trị, bạn giỏi lĩnh vực nào nhất? Bạn có thể giải quyết tất cả vấn đề trong doanh nghiệp?

Như đã nói ở phần tính cách, rất hiếm hoi để có những con người toàn năng. Những khái niệm như "học sinh giỏi toàn diện" hay "bác sĩ đa khoa" không được hiểu là học sinh hay vị bác sĩ đó là những con người toàn năng, cái gì cũng chuyên, cũng giỏi như nhau! "Biết" khác với "chuyên", với "giỏi". Tương tự, trong quản trị kinh doanh, khó để nói ai đó giỏi ở tất cả các lĩnh vực chuyên môn về quản trị. Dẫu biết là vậy, bạn vẫn phải có khả năng giải quyết tất cả vấn đề về quản trị của doanh nghiệp. Đơn giản vì bạn là CEO.

Để làm ra chiếc ô tô, cần có sự lắp ráp từ phần động cơ cho đến phần thân. Tất cả các phần đều quan trọng và ăn khớp với nhau để tạo nên hình dáng một chiếc ô tô. Tuy nhiên, mấu chốt vấn đề là sau khi các bánh xe được lắp vào và nhiên liệu đã được cung cấp đầy đủ, chiếc xe sẽ vận hành như thế nào, bảo trì ra làm sao, những trục trặc, hư hỏng sẽ xảy ra, cách sửa chữa, v.v... Chúng ta đều biết rõ có nhiều mảng hoạt động trong quản trị, từ sản xuất đến bán hàng, từ nhân sự qua tài chính, v.v... và mỗi lĩnh vực đều có những đóng góp nhất định cho hoạt động chung của doanh nghiệp, đồng thời tất cả những lĩnh vực này phải được đan kết vào nhau trong cùng một hệ thống quản trị với tên gọi là quản trị chung. Tương tự như hình tượng về chiếc ô tô, một doanh nghiệp chỉ có thể hoạt động tốt khi tất cả các phòng, ban đều tốt và sự phối hợp giữa các phòng, ban phải tốt. Và để sự hòa âm, phối khí

này luôn diễn ra suôn sẻ, vai trò nhạc trưởng của CEO là cực kỳ quan trọng.

Từ những gì trình bày trên đây, chúng ta thấy rằng trong quản trị kinh doanh, bạn có thể giỏi ở một hoặc một số lĩnh vực và không bắt buộc hay nhất thiết phải giỏi ở tất cả lĩnh vực khác. Vấn đề quan trọng là một khi đã trở thành CEO, bạn phải biết giải quyết tất cả vấn đề của doanh nghiệp liên quan đến tất cả hoạt động quản trị. Nhiều người nhầm tưởng rằng, để giải quyết vấn đề liên quan đến một hoạt động quản trị nào đó, bạn phải giỏi về chuyên môn của hoạt động quản trị đó. Trong thực tế, để giải quyết vấn đề thuộc về chuyên môn, điều cần thiết là bạn phải có năng lực để hiểu ý kiến của cấp dưới là những quản lý giỏi về chuyên môn đó, đồng thời biết đưa ra quyết định dựa trên những ý kiến này kết hợp với những nhận định riêng của bạn. Đặc biệt, để có khả năng giải quyết tất cả vấn đề của doanh nghiệp, ngoài những hiểu biết về những lĩnh vực then chốt như quản trị chiến lược, bán hàng, marketing, tài chính, nhân sự, sản xuất và những lĩnh vực hỗ trợ khác quan trọng không kém như pháp lý, mua hàng, kế toán, hậu cần..., CEO phải giỏi về quản trị chung, biết cách tạo ra sự kết nối và phối hợp giữa hoạt động của các bộ phận thông qua một hệ thống tích hợp bao gồm các quy trình, thủ tục được đặt ra theo yêu cầu của các tiêu chuẩn về chất lượng, môi trường, an toàn, v.v... kết hợp với hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP). Sau khi kết nối và tạo sự phối hợp, CEO phải giám sát tất cả các hoạt động của doanh nghiệp thường xuyên nhằm “bảo trì” hệ thống và kịp thời sửa chữa những “hư hỏng” của chiếc xe quản trị.

Một trong những lý do chính khiến các doanh nghiệp Việt Nam mời chào những CEO giỏi về làm cho mình là vì khi doanh nghiệp phát triển đến một mức nào đó, những người chủ bắt đầu cảm thấy đuối sức cả về nghĩa đen lẫn nghĩa bóng. Hơn ai cả, họ biết rằng nếu không có những CEO giỏi về quản trị chung thì doanh nghiệp sẽ sớm phát bệnh và trở nên vô phương cứu chữa trong một ngày không xa một khi tất cả hoạt động của bộ máy đều có vấn đề.

LỜI KẾT:

CEO phải giỏi quản trị chung và một số lĩnh vực trong quản trị doanh nghiệp. CEO phải có khả năng giải quyết trực tiếp và gián tiếp tất cả vấn đề của doanh nghiệp.

Bạn có thể giao và nắm lại quyền đã giao?

Trong công tác lãnh đạo và quản trị doanh nghiệp, việc CEO phân công phân nhiệm cho cấp dưới cũng như giữa các cấp quản lý với nhau là chuyện bình thường phải làm. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng khi CEO giao quyền không đúng và khi CEO nắm lại quyền trong thế bị động, ảnh hưởng của những việc này đối với doanh nghiệp là không nhỏ.

Khi giao quyền cho cấp dưới, đặc biệt đối với các cấp quản lý của những bộ phận chủ chốt, ngoài những yếu tố chuyên môn, nghiệp vụ, năng lực lãnh đạo, quản trị, kinh nghiệm..., chúng ta cần xem kỹ đạo đức và tính cách của họ. Có nhiều cấp quản lý tài đức vẹn toàn trong bộ máy doanh nghiệp ngày nay là chuyện không tưởng. Chính vì vậy, CEO cần cân nhắc giữa những chọn lựa khác nhau về con người trước khi giao việc và giao quyền. Sẽ có cấp quản lý giỏi về chuyên môn nhưng tính cách không tốt. Ngược lại, có cấp quản lý tốt tính nhưng khả năng bị hạn chế. Có cấp quản lý chỉ khá về năng lực và tính cách tương đối chấp nhận được... Nói chung, ngoài lý tính, cảm tính về độ tin cậy, tính cách phù hợp với nhiệm vụ và quyền hạn được giao sẽ là những cơ sở để CEO xem xét trước khi phân công phân nhiệm cho đội ngũ. Và CEO sẽ phải là người chịu trách nhiệm về việc phân công này một khi có chuyện không hay xảy ra do các cấp thuộc quyền gây nên. Do đó, càng kỹ bao nhiêu trong chuyện chọn việc, chọn người thì hậu quả, nếu có, sẽ được hạn chế càng nhiều bấy nhiêu.

Sau khi giao quyền cho các cấp điều hành, CEO sẽ phải theo dõi, đánh giá hiệu quả lãnh đạo và quản trị của họ thông qua nhiều tiêu chí khác nhau. Bên cạnh đó, CEO cũng phải thường xuyên lắng nghe đội ngũ nhân viên nhìn nhận về cấp trên của họ qua

hiều kênh thông tin nội bộ. Khi đánh giá như vậy, CEO sẽ có thể chuyển quyền hạn từ cấp này hoặc bộ phận này sang cấp khác và bộ phận khác. Trong trường hợp đó, CEO cần nắm rõ phần quyền hạn bàn giao giữa bên giao và bên nhận cũng như trách nhiệm liên đới của bên giao sau khi giao vì chuyện này sẽ có liên quan đến phần đánh giá hiệu quả công việc sau này của bên giao và bên nhận. Và CEO cũng vẫn phải chịu trách nhiệm cho việc tái phân công này giữa các bên.

Trong quá trình phân quyền cho cấp dưới và giữa các cấp quản lý với nhau, các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt các doanh nghiệp gia đình, thường gặp phải những ảnh hưởng, tác động bởi yếu tố gia đình, người thân, người “tin cẩn”. Chính do điều này mà tính hiệu quả công việc không đạt như ý muốn của doanh nghiệp sau khi nhiệm vụ và quyền hạn được giao cho các cấp. Bên cạnh đó, những mâu thuẫn thường xảy ra ngầm ngầm hoặc công khai giữa các cấp quản lý và đội/nhóm thuộc quyền của những cấp quản lý này. Để giải quyết chuyện này, CEO cần rõ ràng ngay từ đầu về những tiêu chí đánh giá khi giao quyền cho các cấp quản lý và thực sự công bằng khi đánh giá họ. Làm như vậy sẽ giúp loại bỏ những mâu thuẫn có thể xảy ra giữa “người nhà” và “người ngoài” cũng như tạo nên một môi trường, một văn hóa làm việc nghiêm túc, không thiên vị.

Chuyện phân quyền và tái phân quyền trong thực tế gây tác hại không lớn đến doanh nghiệp nếu mọi việc được thực hiện theo tinh thần trên. Tuy nhiên, khi CEO buộc phải nắm lại quyền đã giao vì nhiều lý do khác nhau thì cần cẩn trọng, đặc biệt khi nắm lại quyền trong thế bị động. Điều này được hiểu rằng một khi CEO chưa kịp chuẩn bị việc nắm lại quyền đã giao, sẽ có những hậu quả không hay cho doanh nghiệp và đội ngũ. Đó là những xáo trộn có thể xảy ra trong quá trình CEO nắm lại quyền, gây ảnh hưởng đến tâm lý của đội ngũ, công việc riêng của bộ phận, sự phối hợp giữa các bộ phận và một phần hoạt động của doanh nghiệp. Nếu những quyền hạn này liên quan đến hoạt động bán hàng hay tài chính, kế toán thì những ảnh hưởng đối với doanh nghiệp sẽ có thể ở mức độ lớn hơn.

Để nhanh chóng triển khai công việc và tránh việc bị động khi nắm lại quyền đã giao, trước khi giao quyền, CEO cần nắm rõ các loại quyền đã từng thực hiện và khi giao quyền, phải xác định loại, phạm vi và thời hạn sử dụng quyền được giao.

Điều đáng tiếc xảy ra trong thực tế là một số CEO Việt Nam đã không nắm và/hoặc chưa từng thực hiện một số loại quyền trước

khi giao. Chính vì vậy, họ tỏ ra lúng túng, thậm chí không biết phải làm gì sau khi nắm lại quyền đã giao. Một số khác cũng lâm vào tình trạng tương tự, thậm chí điều hành sai công việc vì đã không giám sát chặt chẽ việc thực hiện quyền hạn của cấp dưới sau khi giao quyền cho họ.

LỜI KẾT:

CEO phải nắm rõ quyền được giao, chịu trách nhiệm về kết quả/hậu quả của việc giao quyền và chủ động nắm lại quyền đã giao.

Khi thay đổi một cấp quản lý quan trọng, bạn có thể tạm thời điều hành tốt bộ phận hoặc công ty thành viên thuộc quyền của cấp quản lý này?

Tương tự như việc tránh bị động khi nắm lại quyền đã giao cho cấp dưới, một khi quyết định thay đổi một cấp quản lý quan trọng, CEO phải có khả năng điều hành tốt bộ phận hoặc công ty thành viên thuộc quyền của cấp quản lý này, dù trong thời gian tạm thời. Muốn vậy, chúng ta cần làm như thế nào?

Như đã đề cập ở câu 13, trước khi giao quyền cho cấp dưới, CEO cần nắm rõ các loại quyền đã từng thực hiện và khi giao quyền, phải xác định loại, phạm vi và thời hạn sử dụng quyền được giao. Mặt khác, trong quá trình cấp dưới điều hành bộ máy, CEO luôn giám sát để đánh giá hiệu quả của họ. Chính vì vậy, khi tạm nắm quyền điều hành bộ máy này một thời gian, CEO sẽ ít nhiều chủ động nắm được công việc. Ngoài những cơ sở trên, trong thời gian đầu điều hành bộ phận hoặc công ty thành viên, CEO cần tổ chức những cuộc họp với các nhân sự chủ chốt của bộ máy nhằm nắm bắt những công việc thực tế của bộ phận, lưu đồ hoạt động, các quy trình, thủ tục giữa bộ phận với bộ phận khác trong doanh nghiệp hoặc giữa công ty thành viên này với thành viên khác... Dựa trên những thông tin và kiến thức này cùng với sự quan sát và lắng nghe thường xuyên, CEO sẽ từng bước nắm dần tình hình hoạt động và đưa ra quyết định cho từng vấn đề. Trước khi đưa ra quyết định, CEO cần tham khảo ý kiến của các cấp quản lý thuộc

bộ phận hay công ty thành viên để hạn chế những sai sót do quyết định gây ra. Khi điều hành bộ máy tạm thời, CEO cần xác lập mối quan hệ giữa mình với đội ngũ thuộc bộ máy là quan hệ giữa cấp trưởng bộ phận hoặc người đứng đầu công ty thành viên với đội ngũ. CEO cũng không được sử dụng lạm lẫn quyền hạn của một CEO với quyền hạn của một trưởng bộ phận hoặc đứng đầu công ty thành viên khi làm việc với trưởng các bộ phận hay đứng đầu công ty thành viên khác.

Để làm những chuyện trên, quả thật sẽ không dễ dàng đối với những CEO đang bận rộn với bao công việc khác của họ. Tuy nhiên, đã là CEO thì phải làm được tất cả công việc liên quan đến lãnh đạo và điều hành doanh nghiệp, trong đó có bộ phận và/hoặc công ty thành viên trực thuộc. Nếu CEO không điều hành tốt một bộ phận và/hoặc công ty thành viên thì cơ sở đâu để tin rằng CEO sẽ có thể điều hành thành công cả một doanh nghiệp gồm nhiều bộ phận hoặc một tập đoàn với nhiều công ty thành viên? Ngoài uy tín, hình ảnh của bản thân sẽ bị ảnh hưởng nếu CEO không làm được những việc trên, những hậu quả do CEO gây ra trong quá trình điều hành tạm thời cũng sẽ gây ảnh hưởng đến hoạt động của doanh nghiệp và quyền lợi của đội ngũ bộ phận hoặc công ty thành viên khi hiệu quả công việc của họ được đánh giá định kỳ.

Một số doanh nghiệp Việt Nam ít nhiều đang gặp vấn đề nêu trên khi những nhân sự chủ chốt quyết định chia tay doanh nghiệp trong lúc doanh nghiệp chưa có người thay thế. Khủng hoảng doanh nghiệp sẽ xảy ra nếu CEO không đủ năng lực để điều hành tạm thời một bộ phận hay một công ty thành viên nào đó. Trong trường hợp sự ra đi của các nhân sự trùng khớp nhau dẫn đến tình trạng nhân sự bị thiếu hụt không chỉ ở một bộ phận hay một công ty thành viên, CEO cần phải thành lập một nhóm điều hành tạm thời để phụ CEO tiếp quản những bộ phận và/hoặc công ty thành viên đang thiếu lãnh đạo.

LỜI KẾT:

CEO phải có khả năng điều hành tạm thời một bộ phận hay công ty thành viên. Đây cũng là một cách thể hiện năng lực chi tiết của một CEO.

Bạn biết đào tạo, hướng dẫn nghiệp vụ, chuyên môn chi tiết cho cấp dưới?

Một số người cho rằng CEO là người quyền cao chức trọng chỉ làm những việc to tát của doanh nghiệp liên quan đến định hướng, chiến lược, kế hoạch, v.v... Và nếu ai đó cũng cho rằng CEO thường không nhúng tay vào những chuyện nhỏ và không có thời gian dành cho các tính toán chi tiết thì những suy nghĩ đó sẽ là một nhầm lẫn lớn! Một CEO giỏi phải là người làm được cả chuyện lớn lẫn chuyện nhỏ. Không biết cách chữa một lỗi một thì có ngày thuyền bị đắm.

Như đã trình bày ở nội dung của những câu khác trong cuốn sách, ngoại trừ những người chủ doanh nghiệp kiêm nhiệm CEO, hầu hết CEO chuyên nghiệp đều đã từng trải qua các vị trí khác nhau trong những tổ chức kinh doanh cùng ngành hoặc khác ngành trước khi nhận trọng trách cao nhất của bộ máy điều hành. Chính vì vậy, những CEO này phải nắm rõ chuyên môn, nghiệp vụ của một số công việc nhất định. Bên cạnh đó, với vai trò của một nhà quản trị, họ phải biết cách tổ chức, hướng dẫn cấp dưới thực hiện công việc. Đặc biệt hơn, trong trường hợp CEO phải kiêm nhiệm vị trí của một trưởng bộ phận như đã đề cập trong câu 14 thì nhiệm vụ đào tạo, hướng dẫn chuyên môn, nghiệp vụ chi tiết cho đội ngũ nhân viên cũng phải được làm tròn.

Cần nhận thức rằng muốn thành chuyện lớn thì phải xong chuyện nhỏ. Không có nghiệp vụ, chuyên môn thì những định hướng, chiến lược, kế hoạch... của doanh nghiệp sẽ mãi mãi nằm trên bàn giấy. Nếu CEO không biết cách cân chỉnh chi tiết giá bán của sản phẩm thì làm sao có thể nghĩ đến chuyện phát triển thị

phần, tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận cho doanh nghiệp? Nếu CEO không biết đưa ra cách tính lương, thưởng hợp lý và hấp dẫn thì làm sao hy vọng có một đội ngũ làm việc hết mình và mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp? Nếu CEO không biết tính toán dòng tiền cụ thể thì làm sao hoạch định được nguồn vốn?... Khi những kỹ thuật chi tiết này được chính CEO nắm vững và hướng dẫn cho cấp dưới triển khai thì cả CEO lẫn cấp dưới mới tự tin về tính khả thi của những chuyện lớn của doanh nghiệp. Và để việc hướng dẫn, đào tạo cấp dưới được cụ thể và hiệu quả, CEO phải thực biết chuyên môn, nghiệp vụ và kỹ năng thuyết giảng để sao cho người được truyền thụ dễ hiểu, dễ nhớ, dễ làm và làm đúng.

Sẽ có người cho rằng nếu CEO ôm đồm làm những việc như vậy thì các cấp quản lý còn lại sẽ làm gì? Cần hiểu rằng CEO không ôm đồm làm thay cho các cấp quản lý khác. Tuy nhiên, một khi CEO luôn nắm vững chuyên môn và biết cách hướng dẫn, đào tạo cấp dưới, những cấp quản lý khác trong doanh nghiệp sẽ phải học tập noi theo, luôn ý thức nâng cao trình độ chuyên môn cho bản thân cũng như kỹ năng hướng dẫn, đào tạo đội ngũ trong bộ phận của mình.

Một thực tế đang xảy ra hiện nay tại một số doanh nghiệp Việt Nam là các CEO cho rằng những việc nhỏ, mang tính kỹ thuật sẽ do quản lý cấp dưới và nhân viên thực hiện. Đồng thời, họ không quan tâm nhiều đến việc trực tiếp đào tạo, hướng dẫn đội ngũ. Ngoại trừ những CEO thực tài nhưng không muốn làm, một số khác thực chất không nắm rõ chuyên môn, nghiệp vụ cụ thể, thậm chí không biết cách làm thế nào để hướng dẫn, đào tạo đội ngũ trong một khóa huấn luyện. Nguy hiểm hơn, với suy nghĩ không cần thiết phải nhúng tay vào chi tiết chuyên môn, nghiệp vụ và công tác đào tạo, hướng dẫn đội ngũ, CEO đã gián tiếp khiến các cấp quản lý khác cùng có suy nghĩ tương tự và vô tình tạo ra một văn hóa lệ thuộc vào cấp dưới trong doanh nghiệp. Đã có không ít cấp quản lý hiện nay không thực biết, thực nắm, thực làm chi tiết và luôn dựa dẫm vào một số nhân viên cấp dưới. Những sai phạm trong chuyên môn, nghiệp vụ không được đào tạo, hướng dẫn của đội ngũ nhân viên cũng như sự thất bại trong công tác lãnh đạo và quản trị doanh nghiệp của cấp điều hành cũng bắt nguồn từ đó!

LỜI KẾT:

Một CEO nên biết làm chuyện lớn lẫn chuyện nhỏ của doanh nghiệp, trong đó có kỹ năng hướng dẫn và đào tạo nghiệp vụ, chuyên môn chi tiết cho cấp dưới. Cách làm này giúp phát huy

văn hóa học tập và đào tạo, góp phần xây dựng một đội ngũ lành nghề có khả năng thực hiện những mong muốn của doanh nghiệp, đồng thời triệt tiêu văn hóa lệ thuộc, ỷ lại ở các cấp quản lý.

Bạn luôn giám sát, kiểm tra công việc tốt?

Có lẽ nếu câu hỏi không có từ “luôn” và thay vào đó bằng từ “biết”, đồng thời cũng không có từ “tốt” thì đó sẽ là câu hỏi thừa đối với bất kỳ cấp quản lý nào. Tuy nhiên, đối với một CEO, câu hỏi đầy đủ trên đây phải là câu đầu tiên trong danh sách những câu hỏi thường xuyên về doanh nghiệp mình đang điều hành hằng ngày.

Giống như rủi ro được đề cập chung chung trong các dự án thành lập doanh nghiệp, đầu tư..., công tác kiểm soát cũng ít được chú trọng và quan tâm đúng mức trong một kế hoạch hoạt động hàng năm của một doanh nghiệp. Chính vì vậy, khi rủi ro thực sự xảy ra, doanh nghiệp thường rơi vào thế bị động vì giải pháp xử lý rủi ro đã không được tính toán, dự trù kỹ trước đó. Tương tự, khi công tác kiểm soát không được thực hiện chặt chẽ, bị buông lỏng thì doanh nghiệp phải chấp nhận những thiệt hại khi sự cố xảy ra. Nói như vậy để thấy rõ vai trò hết sức quan trọng của kiểm soát trong hoạt động quản trị của một doanh nghiệp, đối với một kế hoạch nói chung và các công việc nói riêng.

Thông thường, trong một doanh nghiệp, công tác kiểm soát được triển khai ở tất cả các hoạt động thông qua việc giám sát, kiểm tra và tái kiểm tra định kỳ và bất thường. Ở đâu làm việc có kế hoạch, ở đó có kiểm soát. Đặc biệt, đối với hoạt động bán hàng, sản xuất và tài chính-kế toán, công tác kiểm soát sẽ có mức độ quan tâm cao hơn các hoạt động khác do gắn liền với nguồn thu, chất lượng sản phẩm, chi phí và dòng tiền của doanh nghiệp.

Để luôn thực hiện việc kiểm soát tốt, doanh nghiệp cần đưa ra những quy định, tiêu chí hoạt động rõ ràng, đầy đủ ngay từ đầu để

từ đó tiến hành giám sát theo những quy định, tiêu chí này. Một khi xác định những lỗi làm sai quy định hoặc không đúng với tiêu chí, cần phải có biện pháp xử lý ngay. Sau khi đã tiến hành ngăn chặn những điểm sai hoặc sửa sai, doanh nghiệp cần phải kiểm tra và tái kiểm tra để có đánh giá, nhận xét về tình hình thực tế.

Trong thực tế, không ít doanh nghiệp Việt Nam, mặc dù làm tốt ở khâu lập kế hoạch, tổ chức và hướng dẫn thực hiện, song vì không làm đúng công tác giám sát, kiểm tra nên đã gặp thiệt hại đáng kể như sản phẩm bị lỗi phải đổi, giao hàng thiếu phải bù, bỏ sót công nợ phải tính lại... Tất cả thiệt hại cuối cùng đều được quy về tiền. Kiểm soát càng tốt thì tiền càng ít bị thiệt. Bên cạnh thiệt hại về tiền bạc, có những tai hại khác thuộc về tiếng tăm của doanh nghiệp do kiểm soát không tốt. Chẳng hạn như công tác kiểm soát về việc xử lý các phàn nàn của khách hàng, dịch vụ hậu mãi... Một số doanh nghiệp, tuy có tiến hành hoạt động kiểm soát, nhưng không kỹ lưỡng, qua loa, sơ sài. Thậm chí những lỗi sai đã được xác định nhưng không hoặc chậm có biện pháp xử lý. Trong một số trường hợp, sau khi lỗi đã được sửa sai, việc theo dõi tình hình đã không được tiến hành thông qua công tác kiểm tra hoặc tái kiểm tra. Chính những cách kiểm soát không được thực hiện tốt và thường xuyên như vậy đã khiến doanh nghiệp không thực nắm tình hình các hoạt động, lý do tại sao kế hoạch thực hiện không tốt... Ngoài ra, do không tập trung giám sát hoặc chỉ giám sát, kiểm tra chiếu lệ nên doanh nghiệp đã bị hao phí một lượng thời gian, công sức và tiền bạc đáng kể mà lý ra phải đầu tư những nguồn lực này cho những hoạt động quản trị quan trọng khác dành cho nội bộ doanh nghiệp và đối tác bên ngoài.

LỜI KẾT:

CEO cần thường xuyên dành thời gian cho việc giám sát, kiểm tra và tái kiểm tra hoạt động của doanh nghiệp nhằm kịp thời thay đổi hoặc điều chỉnh kế hoạch hoạt động, cách tổ chức, hướng dẫn thực hiện, phân công nhân sự, làm lại quy trình, thủ tục... giúp giảm xác suất thất bại của kế hoạch, đồng thời tạo ra văn hóa cẩn thận trong doanh nghiệp.

Bạn có trí nhớ tốt?

Trí nhớ tốt là một năng lực thiên phú và phải cần luyện tập mà nên. Đối với người vốn không có trí nhớ tốt bẩm sinh, việc luyện tập càng phải được chú trọng nhiều hơn. Có trí nhớ tốt sẽ giúp ích cho CEO rất nhiều trong công tác lãnh đạo và quản trị doanh nghiệp.

CEO nên có trí nhớ tốt về tất cả hoạt động của doanh nghiệp, đặc biệt các số liệu chi tiết của mảng tài chính-kế toán liên quan đến các nguồn doanh thu, những khoản ngân sách và chi phí chính, lợi nhuận, tài sản, nợ, nguồn vốn, tồn kho... cũng như nội dung của các phương án đầu tư, hợp tác. Về nhân sự, cần nhớ mức lương bình quân, mức thưởng, chính sách, chế độ dành cho đội ngũ... Về bán hàng, cần nắm hầu hết tên của khách hàng thuộc nhiều kênh khác nhau và đặc điểm cá nhân, gia đình và hoạt động kinh doanh của họ, các dòng sản phẩm và chi tiết một số sản phẩm, giá bán tiêu biểu, các chương trình bán hàng và marketing... Về sản xuất, những nguyên vật liệu, các loại máy móc thiết bị, dây chuyền công nghệ quan trọng, mô hình sản xuất... là những chi tiết cần nhớ. Về mua hàng, cần nhớ giá mua một số nguyên vật liệu, bán thành phẩm và thành phẩm chính, việc thanh toán cũng như tên của các nhà cung cấp thiết yếu... Về hệ thống, cần nắm các quy định, quy trình, thủ tục quản trị, tiêu chuẩn chất lượng, môi trường, sức khỏe, an toàn, bản quyền... Về công nghệ thông tin, những yêu cầu của hệ thống hoạch định nguồn doanh nghiệp (ERP), các chương trình/phần mềm quản trị cần nắm rõ. Về hậu cần, cần nhớ thông tin của các đơn vị vận chuyển, kho chứa hàng...

Để có trí nhớ tốt về những hoạt động trên, ngoài việc học các kỹ thuật ghi nhớ từ những thiên tài trí nhớ của Việt Nam và quốc tế, CEO cần tập trung khi đọc, nghe các số liệu, thường xuyên ghi

chép thông tin vào sổ tay bỏ túi và/hoặc điện thoại, học thuộc lòng khi cần thiết... Một khi bị quên thông tin hay số liệu, cần xâu chuỗi các sự việc, dữ kiện... và phải cố gắng nhớ lại trong một khoảng thời gian nhất định.

Có trí nhớ tốt sẽ mang lại nhiều lợi ích không ngờ cho CEO. Cổ đông và nhà đầu tư sẽ được thuyết phục và cảm thấy tin cậy vào doanh nghiệp khi thấy CEO tự tin diễn giải chi tiết các số liệu trong phần hỏi-đáp tại các đại hội đồng cổ đông thường niên và các buổi gặp gỡ giữa doanh nghiệp và các nhà đầu tư. Đối với đội ngũ, họ sẽ phải cẩn thận khi làm việc với một CEO có trí nhớ tốt và nắm rõ công việc cụ thể. Về phía đối tác làm ăn, khi tiếp xúc với những CEO luôn nhớ đến tên của họ, những câu chuyện về gia đình của họ cũng như một số vấn đề làm ăn giữa họ với doanh nghiệp, họ sẽ cảm thấy gần gũi, an tâm và tin tưởng nhiều vào CEO. Đối với cơ quan ban ngành và giới truyền thông đại chúng, một CEO có thể mạnh về khoa ăn nói kèm theo trí nhớ tốt sẽ tạo nên hình ảnh tích cực và ấn tượng khi làm việc với họ. Đặc biệt, trí nhớ tốt sẽ luôn giúp CEO giữ đúng lời hứa, một việc làm cực kỳ quan trọng trong công tác lãnh đạo và quản trị doanh nghiệp.

LỜI KẾT:

CEO nên có một thư viện thông tin, dữ liệu trong đầu với một trí nhớ tốt để luôn có sự minh mẫn, tinh anh và tạo nên ấn tượng tích cực trong làm việc và ứng xử.

Bạn là người có khả năng nắm bắt vấn đề nhanh?

Như đã đề cập ở phần Tính cách, CEO nên là người có phong thái nhanh nhẹn, năng động. Để giúp tạo nên phong thái đó, khả năng nắm bắt nhanh vấn đề của CEO là một trong những yếu tố quan trọng. Ngoài ra, nhờ có khả năng nắm bắt nhanh vấn đề, CEO sẽ giúp doanh nghiệp giải quyết được nhiều việc trong công tác quản trị nội bộ cũng như đối tác với bên ngoài.

Để nắm bắt một vấn đề trong cuộc sống nói chung và kinh doanh nói riêng, chúng ta cần có những kiến thức và kinh nghiệm nhất định trước khi nghe, đọc thông tin hoặc thấy một sự việc nào đó. Thông thường, trong khi và sau khi nghe, đọc hoặc thấy, chúng ta sẽ phải suy nghĩ để hiểu và chính lúc ấy, vốn liếng kiến thức và kinh nghiệm sẵn có sẽ giúp chúng ta nắm bắt vấn đề nhanh hay chậm.

Trong hoạt động quản trị doanh nghiệp, có nhiều vấn đề đòi hỏi CEO phải nắm bắt nhanh để kịp thời đưa ra hướng xử lý. Đó là những chính sách, chế độ dành cho đội ngũ, mâu thuẫn trong quan hệ lao động, phát triển hệ thống phân phối, nội dung chương trình bán hàng và marketing, ý tưởng thiết kế sản phẩm, các loại máy móc thiết bị, mô hình sản xuất, nguồn vốn, tài sản, tồn kho... Đặc biệt, khi doanh nghiệp có liên quan đến những tranh chấp về pháp lý trong hợp đồng mua bán, sở hữu trí tuệ, đất đai... CEO cần phải nắm bắt những vấn đề này nhanh hơn bình thường do những yêu cầu của vụ việc và thời gian tố tụng.

Để giúp tạo nên năng lực nắm bắt nhanh vấn đề, cần trải nghiệm nhiều, tích lũy hiểu biết và luyện tập trí nhớ tốt. Ngoài những tham khảo về trải nghiệm và kiến thức được đề cập trong phần

“Kiến Thức” và “Kinh Nghiệm” của cuốn sách này, cần có thêm kinh nghiệm và tích lũy hiểu biết về cuộc sống giúp chúng ta không chỉ nắm bắt vấn đề nhanh mà còn xử lý nhiều chuyện khác trong cuộc sống và kinh doanh. Về kỹ thuật nắm bắt, cần tập trung nghe kỹ, đọc kỹ và quan sát kỹ những điểm chính của vấn đề. Bên cạnh đó, cần luyện cách suy nghĩ nhanh trong một khoảng thời gian nhất định trong và sau khi nghe, đọc và quan sát. Đồng thời với thời gian suy nghĩ, cần liệt kê nhanh những yêu cầu giải thích nhằm bảo đảm hiểu đúng vấn đề chính.

Nhờ có năng lực nắm bắt vấn đề nhanh, những vấn đề nội bộ của doanh nghiệp sẽ không bị ùn tắc, chất đọng và được CEO đưa ra quyết định xử lý kịp thời. Tương tự, đối với những vấn đề liên quan đến đối tác bên ngoài, mọi việc cũng được giải quyết lẹ làng, chóng vánh. Đặc biệt, với năng lực này, CEO sẽ tạo nên một hình ảnh tích cực về phong thái làm việc nhanh nhẹn, năng động của người đứng đầu bộ máy điều hành trong cái nhìn của đội ngũ và đối tác.

Trong thời buổi hiện nay, để có tốc độ phát triển nhanh hơn tốc độ cách đây vài thập kỷ, các doanh nghiệp Việt Nam, đứng đầu là các CEO, cần phải có sự nhanh nhạy và khả năng trong việc nắm bắt nhanh những xu thế, yêu cầu phát triển của thị trường cũng như nhận diện nhanh những cơ hội phù hợp giúp doanh nghiệp đi lên. Cùng với năng lực nhận diện nhanh các cơ hội, các CEO cũng cần có sự chuẩn bị các kế hoạch, phương án... nhằm biến những cơ hội nhanh chóng thành hiện thực.

LỜI KẾT:

CEO nên luyện tập khả năng nắm bắt vấn đề nhanh. Đồng thời, cần tích lũy vốn sống càng nhiều càng tốt.

Bạn có thể tự mình viết bài diễn văn, soạn nội dung trình bày tại các đại hội đồng cổ đông?

Ngoài công việc điều hành tại doanh nghiệp hằng ngày, CEO sẽ phải tham dự nhiều sự kiện liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp, các chương trình xã hội, diễn đàn, hội nghị trong và ngoài nước... Trong những dịp này, CEO là hình ảnh đại diện cho doanh nghiệp và đội ngũ. Chính vì vậy, những bài trình bày hoặc diễn văn của CEO sẽ thể hiện quan điểm của doanh nghiệp về những chủ đề khác nhau, có tác động đến người nghe là thành phần tham dự sự kiện và trong một số trường hợp, có ảnh hưởng đến cả xã hội khi bài diễn văn được xem như một lời cam kết của doanh nghiệp. Chính vì vậy, đặt bút viết hoặc soạn ra những bài trình bày và/hoặc diễn văn có nội dung phù hợp, hay và ấn tượng với từng sự kiện khác nhau quả thật không hề đơn giản. Và không ai khác, CEO phải là tác giả của những nội dung này.

Tùy theo mục đích của từng sự kiện, chúng ta sẽ có những bài diễn văn hoặc trình bày có nội dung khác nhau. Trong khi bài diễn văn tại các hội nghị khách hàng hoặc lễ tri ân chủ yếu thể hiện sự trân trọng của doanh nghiệp đối với những hỗ trợ, đóng góp chung của toàn thể khách hàng thì tại đại hội đồng cổ đông, bài trình bày tập trung vào các diễn giải càng chi tiết càng tốt. Tương tự, nếu văn phong của bài diễn văn thể hiện trong các chương trình thiện nguyện vì cộng đồng, xã hội có sức lay động lòng người bao nhiêu thì ngôn từ sử dụng trong các bài trình bày tại các diễn đàn bàn về hoạt động doanh nghiệp lại mạnh mẽ bấy nhiêu.

Dù với những mục đích khác nhau của các sự kiện hay văn phong

được sử dụng khác nhau, nội dung của các bài diễn văn hoặc trình bày đều cần được viết để đọc hoặc diễn tả sao cho truyền tải được đúng tinh thần, ý định của doanh nghiệp. Lối viết nên ngắn gọn, súc tích để khi được đọc lên hoặc trình bày sẽ dễ nghe, dễ hiểu, dễ nhớ và dễ cảm nhận đối với cử tọa. Đây là loại văn được viết để đọc bằng miệng hoặc nói khi trình bày, không phải văn viết để đọc bằng mắt và đầu. Do đó, ngoài kỹ năng viết, cần phải có kỹ năng đọc hoặc trình bày để lột tả được ý muốn nói.

Khi người đọc hoặc trình bày không phải là tác giả của bài viết, hiệu quả của bài diễn văn hoặc trình bày như mất đi một nửa! Chính vì vậy, nếu không có khả năng viết diễn văn hoặc soạn ra bài trình bày của chính mình, ít nhất CEO cũng phải diễn ý của mình để người chấp bút nắm ý và thể hiện bằng câu văn sau đó. Sau khi bài viết đã được hoàn tất, CEO phải đọc qua nội dung và hình dung ra cách đọc hoặc diễn tả theo nội dung này nhằm bảo đảm tính hiệu quả của bài viết.

Một điều đáng tiếc hiện nay là đã có không ít CEO Việt Nam xem nhẹ nội dung của các bài diễn văn hoặc trình bày tại những sự kiện quan trọng. Họ giao toàn bộ việc soạn thảo nội dung cho cấp dưới và chỉ dành một ít thời gian xem qua bài viết trước khi đọc hoặc trình bày chính thức sau đó không lâu. Thậm chí, có người đợi đến đúng lúc đọc mới lấy bài diễn văn ra đọc vội vàng, qua quýt. Những CEO này đã không để ý rằng với những bài diễn văn vô hồn, dài dòng, luộm thuộm, không thể hiện rõ ràng chính kiến được đọc lên bởi chính họ sẽ khiến cho doanh nghiệp và bản thân họ mất đi hình ảnh tích cực đối với bao thành phần tham dự sự kiện, đồng thời có thể gây bão trong giới truyền thông. Đặc biệt, tại các đại hội đồng cổ đông, nếu CEO không phải là tác giả của bài trình bày về hoạt động của doanh nghiệp, khi ứng đối với cổ đông trên ghế chủ tọa đoàn, những cơ sở lập luận và dẫn chứng của họ sẽ có thể gặp khó khăn trong quá trình thuyết phục cổ đông nếu chúng không đồng điệu với ý chủ đạo của bài trình bày.

LỜI KẾT:

CEO nên bỏ thói quen giao cấp dưới soạn diễn văn hay nội dung trình bày trước đám đông. CEO cần luyện tập khả năng tự chuẩn bị bài nói của mình hoặc cùng cấp dưới chuẩn bị nội dung dựa trên ý tưởng chủ đạo của CEO.

Bạn có thể tự tin trả lời phóng viên báo đài trong quá trình phỏng vấn trực tiếp tại các buổi họp báo hoặc tổ chức sự kiện?

Thông thường, khi doanh nghiệp Việt Nam có những sự kiện quan trọng như tổ chức lễ kỷ niệm ngày thành lập, đón nhận bằng khen, giải thưởng, động thổ, khánh thành công trình và/hoặc họp báo các chương trình hoạt động vì cộng đồng, xã hội..., sự có mặt của truyền thông đại chúng là chuyện không thể thiếu. Và chính vào những lúc ấy, sự xuất hiện của CEO trên mạng và các báo, đài cùng với những câu trả lời của mình trong quá trình phỏng vấn của phóng viên sẽ có tác động rất lớn đến suy nghĩ và cảm nhận của người xem truyền hình, đọc báo và theo dõi thông tin qua mạng.

Khi phóng viên được mời tham dự các sự kiện do doanh nghiệp tổ chức hoặc đồng tổ chức, đặc biệt những sự kiện có liên quan, ảnh hưởng hoặc tác động đến xã hội, ngoài việc ghi nhận hình ảnh và thông tin để viết bài đưa tin, họ còn muốn tìm kiếm, khai thác những nét riêng của sự kiện để tạo chất liệu cho sản phẩm của mình. Và những nét riêng hay chất liệu đó thường được tạo ra bởi những câu hỏi chung chung đến chi tiết, từ dễ đến khó, từ bình thường đến hay và rất hay.

Để tự tin trả lời phỏng vấn trực tiếp của phóng viên tại các buổi họp báo và sự kiện, CEO cần có sự chuẩn bị nghiêm túc về năng lực trả lời và tâm lý khi trả lời. Đầu tiên, CEO phải nắm vững nội dung và ý nghĩa của sự kiện. Kế đến, cần có sự xâu chuỗi giữa sự kiện đang tổ chức và những sự kiện khác đã và sẽ diễn ra để từ đó

tạo thành một ý tưởng chủ đạo về các sự kiện nói chung và từng sự kiện nói riêng. Đặc biệt, đối với những sự kiện có ảnh hưởng đến xã hội, CEO cần phải thận trọng và cân nhắc khi trả lời.

Sẽ có nhiều cách hỏi khác nhau tùy theo phóng viên báo, đài. Một số hỏi từng câu một và CEO sẽ trả lời theo thứ tự. Số khác gộp nhiều câu hỏi nhỏ vào cùng một câu hỏi lớn và phần trả lời của CEO lúc ấy trở thành như lời phát biểu của cá nhân. Tùy theo từng tình huống, CEO sẽ phải khéo léo xoay sở trả lời hoặc phát biểu sau khi đã nắm được ý chính của câu hỏi và bản thân đã có sự chuẩn bị kỹ lưỡng trước đó. Bên cạnh năng lực, về tâm lý, để có sự lưu loát, mạch lạc khi trả lời trong quá trình phỏng vấn, CEO cần làm quen phát ngôn trước ống kính đài truyền hình, máy ghi âm của phóng viên giữa những không gian khác nhau có thể khiến CEO khó tập trung để thể hiện cảm xúc và diễn đạt đầy đủ ý muốn nói.

Trong thực tế, dầu có sự chuẩn bị kỹ, CEO vẫn có thể không tránh khỏi những câu hỏi khó từ một số phóng viên về những vấn đề nhạy cảm hoặc những việc chưa được dự liệu trước. Trong những hoàn cảnh ấy, CEO phải có khả năng ứng đối nhất định để trả lời câu hỏi. Điều quan trọng là hãy trả lời bằng chính cái tâm trong sáng của mình thì phần trả lời đối với những câu hỏi khó sẽ có tính thuyết phục ít nhiều hoặc dễ nhận được sự đồng cảm từ người hỏi.

Hình ảnh và phần trả lời của CEO trên các phương tiện thông tin đại chúng, như đã nói ở trên, rất quan trọng đối với doanh nghiệp và cá nhân CEO. Có thể doanh nghiệp đã dành ngân sách rất lớn cho việc tổ chức các sự kiện nhằm tạo nên hình ảnh tích cực cho thương hiệu của mình nhưng giá trị do CEO mang lại qua những câu trả lời ấn tượng với báo, đài còn lớn hơn rất nhiều. Ngược lại, vì những sơ suất trong phần trả lời phỏng vấn của CEO, tất cả sẽ có thể trở nên vô nghĩa. Lúc ấy, không chỉ thương hiệu của doanh nghiệp mà ngay cả nhân hiệu của CEO cũng bị giảm giá trị rất nhiều do những đánh giá tiêu cực của xã hội.

LỜI KẾT:

CEO phải có năng lực và sự tự tin khi trả lời phỏng vấn trực tiếp của truyền thông đại chúng. Sự chuẩn bị nghiêm túc về thông tin sự kiện, khả năng nắm bắt vấn đề nhanh, sự khéo léo trong ứng đối và cái tâm sáng sẽ giúp CEO tạo ra những câu trả lời phù hợp và có chiều sâu.

Trong các buổi gặp gỡ lãnh đạo nhà nước, chính khách quốc tế..., bạn tự tin phát biểu và trao đổi vấn đề?

Trong thời gian đảm nhiệm trọng trách người đứng đầu doanh nghiệp, đặc biệt tại những doanh nghiệp có uy tín và được cộng đồng, xã hội ủng hộ và thừa nhận, một số CEO sẽ có những dịp được gặp gỡ trực tiếp các lãnh đạo nhà nước và/ hoặc những chính khách quốc tế. Những lời phát biểu và nội dung trao đổi của CEO với những nhân vật quan trọng này về những vấn đề được nêu ra tại các buổi gặp gỡ đòi hỏi CEO phải có vốn kiến thức, kinh nghiệm, năng lực và một sự tự tin nhất định để thể hiện.

Tại những buổi gặp gỡ các lãnh đạo nhà nước, đề tài trao đổi thường đề cập đến tình hình chính trị, kinh tế, xã hội của Việt Nam và những vấn đề liên quan đến các ngành và hoạt động doanh nghiệp. Trong quá trình trao đổi, lãnh đạo nhà nước luôn dành thời gian lắng nghe những phản ánh, tâm tư nguyện vọng hoặc những khó khăn đang gặp phải của doanh nghiệp. Tương tự, tại những buổi tiếp xúc với các chính khách quốc tế, những chủ đề được đưa ra bàn bạc thường liên quan đến tình hình hợp tác giữa Việt Nam và quốc gia của các chính khách cũng như giữa doanh nghiệp thuộc các ngành khác nhau của các bên. Suốt thời gian bàn bạc, các chính khách quốc tế cũng rất muốn ghi nhận những ý kiến từ phía các doanh nghiệp Việt Nam.

Để tự tin phát biểu và trao đổi các vấn đề nêu trên với các lãnh đạo nhà nước và chính khách quốc tế, CEO cần có sự chuẩn bị kỹ về nội dung phát biểu và phải biết cách phát biểu. Về nội dung, ngoài

những chuyện liên quan cụ thể đến ngành đang hoạt động và doanh nghiệp mình đang điều hành, CEO cần đề cập đến những vấn đề có mức độ cao hơn ở tầm quốc gia, khu vực và phạm vi toàn cầu. Muốn vậy, CEO cần có vốn kiến thức và thông tin về kinh tế vĩ mô, chủ trương, chính sách, quy định... của nhà nước cũng như bối cảnh chính trị, xã hội Việt Nam. Bên cạnh đó, CEO cũng phải biết tình hình chính trị, kinh tế của các quốc gia trong khu vực, trên thế giới và đặc biệt của nước đang có chính khách trao đổi với mình. Về cách phát biểu, cần lưu ý rằng đọc một bài phát biểu khác với đọc một bài diễn văn. Khi phát biểu, cần ngắn gọn và đi vào ý chính. Tránh những diễn giải hoặc ví dụ sa đà làm mất thời gian của người nghe.

Tương tự như khi trả lời phỏng vấn của phóng viên báo, đài trong những không gian khác nhau khiến chúng ta mất tập trung, không khí trang nghiêm và tính chất quan trọng của những buổi gặp gỡ tại Phủ Chủ tịch, Phủ Thủ Tướng, tòa đại sứ các nước... sẽ có thể làm cho người phát biểu dễ mất bình tĩnh, thiếu tự tin. Chính vì vậy, một khi đã xác định sẽ tham gia phát biểu, CEO cần phải có sự tập dượt trước buổi gặp.

Hình ảnh và năng lực phát biểu và trao đổi của CEO trong những dịp gặp gỡ các chính khách Việt Nam và quốc tế có ảnh hưởng rất lớn không chỉ đối với bản thân doanh nghiệp mà còn đối với cộng đồng doanh nghiệp cả nước. Đặc biệt, khi có sự hiện diện của chính khách quốc tế, những ấn tượng khó quên do các CEO Việt Nam tạo ra tại buổi gặp gỡ sẽ giúp xây dựng nên hình ảnh tốt đẹp cùng với những đánh giá tích cực của cộng đồng quốc tế về doanh nghiệp Việt Nam.

LỜI KẾT:

CEO phải có năng lực và sự tự tin khi phát biểu và ứng đối tại các sự kiện mang tầm quốc gia và quốc tế với sự tham gia của các lãnh đạo nhà nước và chính khách quốc tế. Đây là niềm tự hào đáng trân trọng khi CEO không chỉ thay mặt cho doanh nghiệp của mình mà còn đại diện cho cộng đồng doanh nghiệp cả nước, đồng thời là hình ảnh và tiếng nói của doanh nghiệp Việt Nam trên trường quốc tế.

Khi làm việc với luật sư và/hoặc tư vấn pháp lý, bạn có năng lực để hiểu, tranh luận vấn đề và ra quyết định?

Như đã trình bày ở phần Kiến Thức, một CEO cần có những hiểu biết căn bản về pháp luật của Việt Nam, hoạt động của các cơ quan pháp luật, những hăng luật... Đây là kiến thức nền tảng để giúp CEO nắm bắt những vấn đề của doanh nghiệp có liên quan đến pháp luật, tranh luận với luật sư hoặc tư vấn pháp lý và ra quyết định đối với từng vụ việc sau đó.

Khi một vụ việc xảy ra, trước khi làm việc với luật sư hoặc tư vấn pháp lý, CEO và bộ phận pháp lý của doanh nghiệp cần tự tìm hiểu kỹ về pháp luật Việt Nam và sự liên quan giữa vụ việc với các quy định của pháp luật. Để có sự hiểu biết thấu đáo về pháp luật nói chung và pháp luật của Việt Nam nói riêng, quả là chuyện cực kỳ khó khăn. Ngoài những ngữ nghĩa trong văn bản pháp luật có thể được hiểu hoặc diễn giải khác nhau, sự vận dụng luật vào thực tế của những cơ quan tổ tụng và luật sư cũng khác nhau. Bên cạnh đó, sự chồng chéo của các loại luật và văn bản dưới luật càng khiến hiểu biết về pháp luật Việt Nam trở nên rối rắm, phức tạp. Tuy thực tế là vậy song doanh nghiệp vẫn phải cố gắng tìm hiểu luật pháp trong khả năng của mình và tìm cách vận dụng sự hiểu biết hạn chế này vào thực tế vụ việc để sao cho kết quả đem lại cho doanh nghiệp được tốt nhất.

Ngoài hệ thống văn bản nêu trên, doanh nghiệp cũng cần phải biết cách thức hoạt động của các cơ quan thực thi pháp luật như công an, viện kiểm sát, trọng tài, tòa án các cấp, ... cùng với thời

gian xử lý và chi phí liên quan một khi vụ việc được quyết định đưa đến cơ quan pháp luật.

Về phía luật sư hoặc tư vấn pháp lý, chắc chắn rằng kiến thức pháp luật của họ sẽ bài bản hơn và khả năng vận dụng kiến thức vào thực tế cũng sẽ dễ dàng hơn doanh nghiệp rất nhiều dựa trên kinh nghiệm nghề nghiệp của họ. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa là họ không có thiếu sót. Bên cạnh đó, vì không phải là người trong cuộc, hiểu biết về lịch sử vụ việc của họ cũng sẽ bị hạn chế hơn doanh nghiệp rất nhiều.

Dựa vào những hiểu biết pháp luật nêu trên cùng với hoàn cảnh của người trong cuộc liên quan đến vụ việc kết hợp với tính logic trong lập luận, doanh nghiệp sẽ có đủ cơ sở để hiểu và tranh luận với luật sư hoặc tư vấn pháp lý khi vụ việc được đưa lên bàn họp để mổ xẻ. Trên nền tảng này, hai bên sẽ bổ khuyết những điểm hạn chế và thiếu sót của nhau trong quá trình tranh luận và để đạt sự đồng thuận trước khi đi đến quyết định về hướng xử lý vụ việc.

Trong thực tế, doanh nghiệp Việt Nam thường cần đến pháp luật trong nước giải quyết những vi phạm, tranh chấp về sở hữu trí tuệ, đất đai, nợ xấu/nợ khó đòi, đình công... Trong khi đó, đối với doanh nghiệp có quan hệ làm ăn với đối tác nước ngoài, những mâu thuẫn cần đến sự phân xử của pháp luật quốc tế thường liên quan đến các hợp đồng chuyển giao công nghệ, mua bán ngoại thương... Chính vì vậy, bên cạnh việc tìm hiểu về luật pháp và cơ quan tổ tụng phù hợp để giúp mình xử lý theo từng vụ việc cụ thể, doanh nghiệp cần làm việc với hãng luật hoặc tư vấn pháp lý đúng với chuyên môn, nghiệp vụ của họ nhằm giúp hai bên nhanh chóng nắm rõ sự việc như nhau, tiết kiệm thời gian tranh luận và cùng nhau tìm ra giải pháp tốt nhất sau khi tranh luận.

Sẽ có những trường hợp cả doanh nghiệp lẫn phía luật sư đều không biết cách giải quyết vấn đề mặc dầu hai bên đều có những hiểu biết giống nhau về pháp luật và đồng thuận hoặc không đồng thuận sau tranh luận. Những lúc ấy, doanh nghiệp phải là người đưa ra quyết định cuối cùng vì luật sư hoặc tư vấn pháp lý chỉ đóng vai trò tư vấn. Cũng cần hiểu rằng doanh nghiệp luôn phải chịu trách nhiệm về quyết định của mình và không thể đổ lỗi cho luật sư hoặc tư vấn pháp lý khi kết quả vụ việc không đạt được như ý muốn. Chính vì vậy, sự hiểu biết vấn đề đủ để tranh luận với phía luật sư, phía tư vấn pháp lý trước khi đưa ra quyết định sau đó là năng lực rất quan trọng đối với CEO và doanh nghiệp của mình.

LỜI KẾT:

CEO phải có năng lực hiểu và tranh luận những vấn đề liên quan đến pháp luật với luật sư hoặc tư vấn pháp lý trước khi thay mặt doanh nghiệp đưa ra quyết định cuối cùng.

Những quyết định do bạn đưa ra luôn kịp thời và đúng đắn?

Trong bất kỳ hoạt động nào, bao gồm kinh doanh, việc đưa ra quyết định, đặc biệt những quyết định quan trọng, luôn luôn là một việc làm đòi hỏi sự suy nghĩ, cân nhắc, tính toán. Chính vì vậy, thời gian là yếu tố cần thiết phải có trước khi đưa ra quyết định. Một khi quyết định đã được đưa ra, hệ quả của quyết định có thể tích cực hay tiêu cực hoặc cả hai. Từ đó, để có một quyết định kịp thời và đúng đắn là chuyện không phải ai cũng làm được.

Có nhiều loại quyết định cần được đưa ra trong quá trình lãnh đạo và quản trị doanh nghiệp. Trong nhiệm vụ và quyền hạn của mình, ngoại trừ những quyết định được phân quyền kèm theo trách nhiệm đã giao cho cấp dưới, CEO phải quyết định những vấn đề lớn của doanh nghiệp về nhân sự như bổ nhiệm, bãi nhiệm các vị trí quan trọng, đề ra chính sách, chế độ dành cho đội ngũ..., về mua hàng như chọn lọc các loại máy móc thiết bị sản xuất, chỉ định nhà thầu xây dựng..., về bán hàng, marketing như xác lập thị trường cần khai thác, hoạch định chiến lược bán hàng..., về tài chính-kế toán như phê duyệt các phương án/dự án đầu tư, công nợ... Mỗi một quyết định đều phải có cơ sở xem xét dựa trên sự bám sát hoạt động của doanh nghiệp cũng như khả năng nhìn thấy về kết quả, sự tác động hay ảnh hưởng của quyết định trước khi chính thức được đưa ra. Nếu tự tin cho rằng cái hậu của quyết định là tích cực, CEO có thể cho ban hành mà không lo lắng nhiều đến tính thời điểm. Trong khi đó, với những quyết định đòi hỏi phải được đưa ra kịp hoặc đúng thời điểm, đặc biệt quyết định về những vấn đề căng thẳng liên quan đến các tranh chấp pháp lý, khủng hoảng doanh nghiệp thì vào những lúc ấy, tính đúng đắn của quyết định hay cái hậu của quyết định có tính tiêu cực hay

không sẽ là chuyện khó đoan chắc. Một số doanh nghiệp Việt Nam, trong quá trình xử lý chuyện đình công tại nhà máy hay giải quyết những vấn đề kiện tụng về chất lượng sản phẩm, đã phải ra quyết định không phù hợp do tính thúc ép về thời gian của đợt khủng hoảng.

Ngoài sự suy xét về hệ quả của quyết định trước khi đưa ra quyết định có ảnh hưởng đến thời gian, thời điểm và tính đúng đắn của quyết định, còn có yếu tố ảnh hưởng quan trọng không kém. Đó là cái giá của quyết định, là việc CEO phải hoàn toàn chịu trách nhiệm trước cổ đông, hội đồng quản trị, đội ngũ... và quan trọng nhất là trước lương tâm của người đứng đầu bộ máy điều hành của doanh nghiệp. Yếu tố này đôi lúc buộc CEO phải chọn tính đúng đắn của quyết định và chấp nhận bỏ lỡ thời điểm ra quyết định.

Như vậy, để đưa ra một quyết định thỏa mãn cả 2 yêu cầu về thời điểm lẫn tính đúng đắn thực sự không dễ dàng chút nào, nếu không gọi là rất khó. Có những quyết định tuy kịp thời nhưng không đúng. Có quyết định đúng nhưng không kịp thời. Một số quyết định tuy vừa kịp thời vừa đúng nhưng chỉ đúng vào thời điểm ra quyết định và có thể sai vào những hoàn cảnh và thời điểm khác.

LỜI KẾT:

Dẫu biết rằng một quyết định đưa ra vừa đúng đắn vừa kịp thời là khó song CEO phải cố gắng tập ra quyết định nhanh dựa trên sự bám sát và nắm chắc thông tin về các hoạt động của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, CEO phải có khả năng nhìn thấy những hệ quả của quyết định sau khi ban hành nhằm giảm thiểu những ảnh hưởng hay tác động tiêu cực của quyết định.

Bạn có thể tạo dựng niềm tin và sự ủng hộ từ đội ngũ cấp dưới chưa từng quen biết?

Là một CEO, bạn phải biết chắc rằng mình có năng lực lãnh đạo. Lãnh đạo vừa là tố chất bẩm sinh vừa là năng lực phải được tôi luyện theo năm tháng. Để lãnh đạo và dẫn dắt một đội ngũ, đặc biệt đối với một đội ngũ chưa từng quen biết, bạn phải có khả năng tạo dựng niềm tin trong họ và đạt được sự ủng hộ từ họ. Và đây là chuyện không dễ dàng chút nào, nếu không gọi là rất khó!

Để làm được những chuyện trên, điều đầu tiên bạn phải nghĩ đến là thời gian thực hiện và sự kiên nhẫn của bạn. Một số CEO biết cách làm nhưng không đủ kiên nhẫn để gặt hái quả ngọt. Ngược lại, một số rất kiên nhẫn nhưng không biết phải làm như thế nào.

Niềm tin đối với CEO rất quan trọng đối với hầu hết tất cả mọi người trong doanh nghiệp. Có niềm tin sẽ có tất cả, trong đó có sự ủng hộ từ đội ngũ cấp dưới của CEO. Chính vì vậy, niềm tin cần được tạo dựng trước tiên. Những lãnh đạo doanh nghiệp khác nhau sẽ có nhiều cách khác nhau để tạo dựng niềm tin. Tự trung, CEO cần tạo nên một tấm gương tốt về cách sống và làm việc với tinh thần nói phải đi đôi với làm và nói ít làm nhiều. Dù nói gì làm gì, CEO phải có những hành động và kết quả cụ thể thấy được, tin được. Về kinh doanh và tài chính, đó phải là sự thành công liên tục của các kế hoạch hằng năm cùng với sự tăng trưởng đều đặn, chắc chắn, ổn định của doanh nghiệp. Về nhân sự, đó phải là sự ổn định công việc đối với mọi người trong doanh nghiệp và mức sống của họ phải ngày một nâng cao được thể hiện qua các quyền lợi về thu nhập và các chính sách, chế độ khác. Bên cạnh những kết quả này, mọi người cần nhìn thấy một CEO có những

tính cách lãnh đạo mạnh mẽ khi điều hành đội ngũ. Đặc biệt, đối với cổ đông, hội đồng quản trị, CEO phải biết cách thuyết phục và đấu tranh cho quyền lợi của đội ngũ. Ngoài ra, khi làm việc với các đối tác bên ngoài, CEO phải biết cách xử lý vấn đề nhằm tạo nên một hình ảnh tích cực cho doanh nghiệp, v.v... Ngoài năng lực lãnh đạo và quản trị, mọi người cũng cần nhìn thấy cái tâm sáng của một CEO luôn vì anh chị em cấp dưới, vì doanh nghiệp. Đó là một CEO sống và làm việc đúng với ý nghĩa của câu nói “Tiên Thiên Hạ Chi Ưu Dĩ Ưu; Hậu Thiên Hạ Chi Lạc Dĩ Lạc” (Lo trước cái lo của thiên hạ; vui sau cái vui của thiên hạ.).

Trong quá trình xây dựng niềm tin, việc CEO gặp phải thái độ dò xét, nghi ngờ, tinh thần bất hợp tác và cao nhất là sự chống đối, thậm chí những dư luận xấu về CEO của một số người chưa quen biết trong doanh nghiệp là chuyện thường tình xảy ra. Tạo dựng niềm tin đối với nhóm người này chính là điểm khó khăn không mấy ai làm được. Tương tự như để giúp một vết thương lành lặn, thời gian là phương cách tốt nhất để làm cho những thái độ, hành động tiêu cực nêu trên giảm dần mức độ cho đến lúc triệt tiêu hoàn toàn nhờ qua cách đối nhân xử thế của CEO cũng như qua những kết quả CEO mang lại cho doanh nghiệp. Biết đối nhân xử thế không phải là chuyện nói là làm được, nhất là giữa một người mới với một tập thể cũ. Đặc biệt hơn nữa, người mới trong trường hợp này là CEO.

Trong thời gian gần đây, một số doanh nghiệp Việt Nam có những CEO mới không phải là người trong nội bộ đi lên. Họ là những tài năng có tiếng tăm trên thương trường được mời về giữ vị trí cao nhất của bộ máy điều hành doanh nghiệp. Tạo niềm tin giữa một CEO mới với một đội ngũ cũ là việc làm đầu tiên vô cùng khó khăn đối với những CEO này. Đã có người thành công và cũng không ít người phải chia tay doanh nghiệp sau một thời gian rất ngắn ngồi trên ghế nóng vì đã không có sự ủng hộ từ đội ngũ.

Niềm tin có sức mạnh vô song. Niềm tin của đội ngũ đối với CEO sẽ không chỉ tạo ra sự ủng hộ của họ đối với CEO mà còn sản sinh ra ý chí, nghị lực, sự quyết tâm và tinh thần sẵn sàng cùng nhau vượt qua những khó khăn, thách thức để đưa doanh nghiệp đi đến thành công. Và tiếp theo thành công này sẽ là những thành công khác, có thật và bền vững.

LỜI KẾT:

CEO phải là cái hồn của doanh nghiệp. Muốn lãnh đạo thành công, CEO phải có khả năng tạo dựng niềm tin và sự ủng hộ từ đội

ngũ, dù cũ hay mới.

Bạn biết cách đối nhân xử thế để êm bên trong và ấm bên ngoài?

Như đã đề cập ở câu 24, biết đối nhân xử thế không phải là chuyện dễ dàng. Biết đối nhân xử thế thành công lại càng khó khăn hơn. Có thể nói, để tạo nên thành công của một CEO, biết đối nhân xử thế là yếu tố then chốt. Vậy, phải đối nhân xử thế như thế nào để êm bên trong và ấm bên ngoài?

Khái niệm “êm bên trong” được hiểu là nội bộ không lung củng, mọi người cùng đoàn kết một lòng, cùng nhau tập trung thực hiện đúng định hướng của doanh nghiệp, các mục tiêu chiến lược, kế hoạch... đã đề ra. Để làm được chuyện này, bản thân CEO phải nắm rõ ý nghĩa của câu nói tự ngàn xưa: “Thượng bất minh, hạ tất loạn” (trên không nghiêm thì dưới sẽ loạn). Không bè phái, luôn công bằng, quang minh chính đại... là những tính cách CEO cần phải có cùng với những tính cách quan trọng khác trong quá trình lãnh đạo đội ngũ. Bên cạnh đó, CEO phải biết cách quản trị doanh nghiệp thành công, đem lại lợi ích thực sự cho doanh nghiệp và cho mọi người được thể hiện qua kết quả kinh doanh tích cực và đời sống đội ngũ ngày một nâng cao hằng năm. Làm được những điều này thì CEO mới có sức thuyết phục cổ đông, hội đồng quản trị và đội ngũ trong việc đối nhân xử thế. Khi đối nhân xử thế, CEO không chỉ biết cách hành xử chung đối với mọi người trong doanh nghiệp mà còn phải biết chọn ra những cách phù hợp khác nhau đối với một số cấp quản lý, nhân viên khác nhau. Họ có thể là những người vốn không hợp nhau và không hợp ngay cả đối với CEO. Nhiệm vụ của CEO là phải biết đưa những người này lại gần nhau, thuyết phục họ hợp tác để cùng nhau đem lại lợi ích chung cho doanh nghiệp, trong đó có quyền lợi riêng của họ. Trong trường hợp có cá nhân hoặc nhóm chống đối, nói xấu, bôi nhọ

người khác, điều tiên quyết không được làm là sử dụng các hình thức kỷ luật. Thay vào đó, CEO phải tiếp xúc, lắng nghe, chia sẻ và cùng với các nhân sự liên quan tìm ra giải pháp dung hòa nhất. Trong quá trình xử lý những mâu thuẫn, định kiến..., CEO phải biết “Lấy chí nhân thay cường bạo; Lấy đại nghĩa thắng hung tàn” thì mới giúp cảm hóa những suy nghĩ tiêu cực của một số nhân sự bảo thủ hoặc cố chấp trong nội bộ. Đặc biệt, trong những tình huống căng thẳng cần phải có sự có mặt của CEO thì CEO phải xuất hiện, không được tránh né. Nói chuyện trực tiếp với công nhân và giải quyết nhanh những vấn đề của họ khi xảy ra đình công là một ví dụ. Đối với những nhân sự cấp cao quan trọng, khi họ chia tay với doanh nghiệp, CEO cũng phải biết cách ứng xử nhằm thể hiện sự trọng thị cũng như tạo suy nghĩ tốt trong họ về doanh nghiệp sau này, v.v...

Để “ấm bên ngoài”, CEO phải có một vốn sống, vốn kinh nghiệm nhất định khi làm việc với các đối tác làm ăn, nhà đầu tư, cơ quan ban ngành và truyền thông đại chúng. Với đối tác làm ăn, ngoài những dịp gặp nhau trong các buổi lễ kỷ niệm, tri ân... chính thức, CEO cần có những chuyến đi thăm khách hàng và nhà cung cấp, lắng nghe, trao đổi và cùng chia sẻ những khó khăn trong kinh doanh với họ. Với nhà đầu tư, CEO cần tổ chức những buổi gặp gỡ định kỳ nhằm cập nhật thông tin về hoạt động của doanh nghiệp cũng như trao đổi với họ về những định hướng, chiến lược trong tương lai. Về phần cơ quan ban ngành và truyền thông đại chúng, CEO cần phải có sự hợp tác, kết nối chặt chẽ và gìn giữ mối quan hệ tốt. Đặc biệt, đối với đối thủ, CEO phải tôn trọng đối thủ và xác định cạnh tranh lành mạnh trên tinh thần cộng sinh.

Đối nhân xử thế, tự bao đời nay, đã được xem như một nghệ thuật và những biến hóa phong phú của nghệ thuật này không thể nào diễn tả đầy đủ. Từ đó, sẽ rất khó để nói hết cách đối nhân xử thế như thế nào để thuận hòa cho cả trong lẫn ngoài doanh nghiệp. Tuy nhiên, dù có biến hóa như thế nào, lồng trong cách xử thế đối với từng người khác nhau phải là một cái tâm tốt giống nhau. Chính nhờ vào tâm tốt chúng ta mới có cách đối nhân xử thế tốt. Một khi chúng ta tự thuyết phục được mình thì mới có thể hy vọng thuyết phục được người.

LỜI KẾT:

CEO phải là người có tâm và biết đối nhân xử thế cả bên trong lẫn bên ngoài doanh nghiệp. Nhờ vậy, doanh nghiệp mới có thể ổn định và phát triển bền vững trong một môi trường tốt.

Bạn có thể tạo ra một văn hóa phù hợp với doanh nghiệp?

Có thể nói, ngày càng có nhiều doanh nghiệp Việt Nam ý thức rõ hơn về tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp đối với họ và mong muốn có một văn hóa riêng dành cho doanh nghiệp của mình. CEO phải là người có khả năng thực hiện được nhiệm vụ quan trọng này.

Từ những ngày đầu tạo lập ra doanh nghiệp, hầu như không có người chủ nào quan tâm đến việc xây dựng văn hóa của doanh nghiệp mình. Họ suốt ngày bươn chải lo kiếm tiền và điều họ quan tâm duy nhất chỉ là tiền và tiền. Họ không để ý rằng văn hóa doanh nghiệp đã nhen nhúm tự nhiên kể từ lúc ấy. Sau thời gian làm ăn thành công, doanh nghiệp ngày càng phát triển và đến một giai đoạn người chủ cảm thấy rằng, ngoài đồng tiền kiếm được, doanh nghiệp cần phải được tái cấu trúc với một hệ thống quản trị tốt hơn nhằm đáp ứng những yêu cầu mới của doanh nghiệp, một đội ngũ mới có năng lực giúp doanh nghiệp phát triển nhiều hơn nữa cũng như một văn hóa mang sắc thái và phong cách hoạt động riêng của doanh nghiệp. Chính lúc ấy, những khó khăn sẽ nảy sinh khi nền tảng văn hóa được hình thành tự nhiên lúc ban đầu không đồng điệu với những nét văn hóa mới sẽ được đưa vào doanh nghiệp.

Văn hóa doanh nghiệp nói chung chính là ý thức, nếp suy nghĩ, cách làm việc, ứng xử... trong nội bộ và với bên ngoài của mọi người trong doanh nghiệp kể từ người đứng đầu cho đến nhân viên giữ vị trí thấp nhất của doanh nghiệp. Để hình thành văn hóa doanh nghiệp, người đứng đầu, thông thường là chủ hay những cổ đông sáng lập và kế đến là CEO, đóng vai trò quyết định. Ngay từ lúc doanh nghiệp ra đời, những cách nghĩ, cách xử thế

của người chủ đã vô hình chung tạo nên những nét căn bản của văn hóa doanh nghiệp. Nếu những cách nghĩ, cách làm này tích cực thì doanh nghiệp sẽ có một nền tảng văn hóa tích cực. Và sẽ vô cùng khó khăn khi những nét văn hóa mới tích cực được đưa vào trộn lẫn với một văn hóa ban đầu chưa được sàng lọc. Chính vì vậy, một khi muốn xây dựng một văn hóa tích cực, phù hợp với doanh nghiệp, bản thân chủ doanh nghiệp, các cổ đông sáng lập, CEO phải là những người đầu tiên có cách nghĩ, cách làm theo hướng tích cực.

Có nhiều loại văn hóa khác nhau cần lưu ý khi xây dựng trong một doanh nghiệp. Ngoài những doanh nghiệp chỉ thuần một hoạt động như dịch vụ, sản xuất hoặc thương mại, đối với những doanh nghiệp bao gồm nhiều hoạt động chung với nhau thì cần có sự tổng hòa khi xây dựng văn hóa vừa mang nét chung vừa có nét riêng. Đối với công nhân, không thể đem văn hóa ứng xử với khách hàng ra áp dụng giống như đối với đội ngũ bán hàng. Tương tự, việc áp đặt văn hóa nhà máy vào một khách sạn là bất khả thi. Tuy khác nhau như vậy nhưng cả ba đối tượng công nhân, nhân viên bán hàng và tiếp tân khách sạn đều phải có những nét văn hóa chung giống nhau của doanh nghiệp về tinh thần học hỏi, luôn lắng nghe, không tham lam, phải chuyên nghiệp, cẩn mẫn, sáng tạo, v.v...

Đối với một doanh nghiệp vừa mới thành lập, cần xây dựng văn hóa đi kèm với việc định hướng, xây dựng chiến lược, lập kế hoạch... của doanh nghiệp ngay từ đầu. Một khi văn hóa doanh nghiệp đã có nền tảng, việc tiếp tục phát triển và gìn giữ văn hóa này sẽ trở nên dễ dàng hơn trong tương lai. Đối với doanh nghiệp muốn xây dựng một văn hóa bài bản sau một thời gian hoạt động, để có sự kết hợp thành công giữa văn hóa cũ và văn hóa mới, điều tiên quyết đòi hỏi phải có sự thay đổi của những người đứng đầu và đội ngũ làm việc lâu năm về ý thức, thói quen, hành động hàng ngày... Kế đến, phải có sự chọn lọc những nét văn hóa cũ nhưng hay để giữ lại và thận trọng đưa những điểm mới và phù hợp vào doanh nghiệp. Tiếp theo là các hoạt động đào tạo, hướng dẫn văn hóa doanh nghiệp áp dụng cho cả nhân sự cũ lẫn đội ngũ mới.

Văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò cực kỳ quan trọng lúc doanh nghiệp gặp khó khăn cũng như khi doanh nghiệp thành công. Đã từng có những đánh giá không mấy tốt đẹp về văn hóa ứng xử của một số doanh nghiệp Việt Nam hoạt động trong các lĩnh vực/ngành “vang bóng một thời” như ngân hàng, du lịch, hàng không.... Chính cách ứng xử “sang, chảnh” khi họ đang trên đỉnh vinh quang đã làm mất cái nhìn thiện cảm và sự tín nhiệm của

khách hàng đối với họ khi thời thế đổi thay. Văn hóa doanh nghiệp giúp nội bộ hình thành một tập thể gắn kết vững chắc và tạo nên “màu cờ sắc áo”, sức mạnh và niềm tự hào đối với mọi người, góp phần đưa doanh nghiệp đi đến thành công. Văn hóa doanh nghiệp cũng giúp tạo nên một hình ảnh, một giá trị mang nét đặc thù rất riêng của doanh nghiệp trong cái nhìn của đối tác và cộng đồng, xã hội.

LỜI KẾT:

Mỗi một CEO đều có dấu ấn riêng đối với doanh nghiệp. Dấu ấn đó thể hiện rõ nhất qua những đóng góp xây dựng của CEO đối với văn hóa của doanh nghiệp. Chính vì vậy, CEO phải là người có khả năng tạo ra những giá trị văn hóa nhất định đối với doanh nghiệp và là tấm gương để mọi người noi theo.

Bạn có một số biệt tài trong những lần sinh hoạt tập thể?

Có lẽ câu hỏi này chưa bao giờ được đề cập trong bất kỳ sách vở hay giáo trình nào bàn về kỹ năng lãnh đạo và quản trị doanh nghiệp, đặc biệt về quan hệ lao động trong hoạt động nhân sự. Dù không phải là một kỹ năng được chính thức thừa nhận, song những biệt tài của CEO dưới đây có thể được xem như kỹ năng phụ hoặc hỗ trợ cho những kỹ năng mềm khác liên quan đến thuật giao tiếp trong đội ngũ, giúp tạo nên sự gắn gũi giữa lãnh đạo và cấp dưới và tinh thần làm việc hừng khởi cho mọi người.

Trong danh mục công việc của CEO, ngoài những việc liên quan đến bàn giấy và tham gia vào các cuộc họp nội bộ và bên ngoài như hội nghị, diễn đàn, gặp gỡ... mang tính nghi thức, trang trọng, CEO còn có những buổi chia sẻ với đội ngũ, đào tạo, hướng dẫn cấp dưới, các chuyến đi thăm thị trường, gặp gỡ các nhóm bán hàng tại địa bàn, tham gia các hoạt động văn, thể, mỹ trong doanh nghiệp...không đòi hỏi nghi thức và mang tính cách gia đình. Chính trong những dịp làm việc và sinh hoạt tập thể không đòi hỏi sự cầu nệ, hình thức này, lãnh đạo sẽ có cơ hội nắm bắt trực tiếp tâm tư nguyện vọng của cấp dưới, tạo một khí thế làm việc và tinh thần đoàn kết trong đội ngũ cũng như gây ấn tượng tích cực về bản thân mình.

Biệt tài, hay còn gọi là tài lẻ, tài vặt hoặc tài đặc biệt là những khả năng không phải ai cũng làm được. Những tài lẻ thường thấy như kể chuyện hài, đàn, hát... cho đến những tài khó hơn như làm MC, tổ chức trò chơi... hiện rất phổ biến trong những bữa ăn, buổi giao lưu nội bộ hoặc dịp Lễ, Tết trong doanh nghiệp. Những tài đặc biệt hơn như chơi thể thao, biểu diễn võ thuật, thi đánh cờ, diễn ảo thuật... thường được thể hiện trong các hoạt động văn, thể, mỹ

của doanh nghiệp.

Nếu CEO có được và biết sử dụng những biệt tài tiêu biểu nêu trên vào đúng hoàn cảnh và thời điểm thì sẽ là một lợi thế giúp họ lãnh đạo và điều hành doanh nghiệp hiệu quả trong một chừng mực nào đó. Trong những đợt tranh cử tổng thống của một số quốc gia trên thế giới, ngoài việc thi thố tài ứng đối trong những cuộc tranh biện lớn về các chủ đề liên quan đến quốc gia đại sự, các ứng cử viên còn thể hiện biệt tài của mình về âm nhạc, khiêu vũ, thể thao... nhằm mục đích tạo sự gần gũi giữa mình với cử tri, những người dân muốn có một vị lãnh đạo không xa cách với đời thường của họ. Tương tự, chính khi nhìn thấy những tài lẻ, đặc biệt này từ CEO của mình, đội ngũ sẽ có những cảm nhận tích cực về vị thuyền trưởng của mình, rất gần gũi và dễ chia sẻ.

Không ít doanh nghiệp Việt Nam đang vô tình hay hữu ý khi có một khoảng cách lớn giữa các CEO với đội ngũ cấp dưới. Có thể họ đã thiếu hoặc ít tiếp xúc với đội ngũ. Đặc biệt, một số CEO ngại tham gia những buổi liên hoan, giao lưu của đội ngũ do không quen với không khí sinh hoạt tập thể, do không tiện hoặc không có những biệt tài như trên. Cần thu hẹp khoảng cách này lại bằng nhiều cách, trong đó có biệt tài.

LỜI KẾT:

CEO nên có một vài tài lẻ trong các buổi sinh hoạt tập thể với đội ngũ nhằm tạo sự gần gũi giữa cấp trên với đội ngũ, đặc biệt đội ngũ trẻ. Từ đó, doanh nghiệp luôn có một sinh khí trong khi làm việc cũng như lúc thư giãn, giúp tạo nên văn hóa làm việc nghiêm túc nhưng vui chơi hết mình.

Làm thế nào để bạn vượt qua những căng thẳng trong công việc?

Dường như có hai người bạn luôn đồng hành với CEO trong công việc hằng ngày. Đó là áp lực và căng thẳng. Khi đã xem áp lực là chuyện bình thường thì căng thẳng cũng là điều hiển nhiên phải chấp nhận. Như đã đề cập ở phần “Tính Cách”, mặc dù áp lực được xem là chuyện bình thường nhưng để chịu được áp lực không phải là chuyện ai cũng làm được. Tương tự, để tránh gây ảnh hưởng đến bản thân và hiệu quả công việc, chúng ta cần phải biết cách vượt qua những căng thẳng.

Nguyên nhân chính gây ra căng thẳng trong công việc chính từ áp lực công việc. Áp lực càng lớn, càng lâu, căng thẳng càng cao, càng dai dẳng. Vì chịu đựng những áp lực này, CEO thường trở nên căng thẳng khi làm việc với cổ đông, hội đồng quản trị, đội ngũ, cơ quan ban ngành, đối tác kinh doanh và giới truyền thông. Đặc biệt, khi doanh nghiệp đang lâm vào những tình thế khó khăn trong kinh doanh hoặc gặp phải khủng hoảng hay tai tiếng, áp lực giải quyết vấn đề càng khiến CEO căng thẳng hơn bao giờ hết!

Khi căng thẳng, chúng ta thường trở nên mệt mỏi, thiếu tập trung, không minh mẫn hoặc sáng suốt như lúc bình thường.

Chúng ta cũng có thể thiếu bình tĩnh, nóng tính và hay cáu gắt. Chính những điểm tiêu cực này sẽ khiến cho suy nghĩ của chúng ta về công việc trở nên kém hiệu quả dẫn đến những quyết định, hành động được đưa ra sẽ ít nhiều có vấn đề. Bên cạnh đó, trong hành vi ứng xử đối với mọi người chung quanh, những biểu hiện xấu của căng thẳng sẽ tạo không khí làm việc ngột ngạt, khiến

mọi người chung quanh ngại ngùng khi tiếp xúc với chúng ta và đôi khi gây ra một số hiểu lầm đáng tiếc. Không chỉ gây ra tác hại đối với doanh nghiệp, căng thẳng công việc kéo dài còn khiến cho bản thân không còn có sự hưng phấn trong công việc, ảnh hưởng đến sức khỏe, thậm chí nguy hiểm đến tính mạng nếu không biết kiểm soát kịp thời.

Một số CEO Việt Nam đã từng bị đột quỵ hoặc mắc những chứng bệnh nguy hiểm khác do căng thẳng công việc triền miên. Để vượt qua những căng thẳng này, trước tiên, cần giảm bớt áp lực công việc bằng cách san sẻ áp lực chung cho mọi người từ cổ đông cho đến đội ngũ và đối tác kinh doanh. Kế đến, cần biết cách giữ vững tâm lý và tinh thần làm việc trong mọi hoàn cảnh. Người ta thường nói: “Một trí óc minh mẫn nằm trong một thân thể tráng kiện.” Chính vì vậy, luyện tập thể dục và/hoặc chơi thể thao cũng là một cách giúp giảm bớt căng thẳng công việc hiệu quả. Ngoài ra, cần biết phân bổ thời gian hợp lý để vừa xử lý công việc vừa nghỉ ngơi với gia đình và sinh hoạt cùng bạn bè. Một khi đã vượt qua được áp lực thì căng thẳng cũng sẽ được vượt qua. Khái niệm “vượt qua” không có nghĩa là “chấm dứt”. Chừng nào còn làm việc là còn áp lực và còn căng thẳng. Chính vì vậy, sẽ không bao giờ triệt tiêu được sự căng thẳng nếu còn làm việc.

LỜI KẾT:

CEO phải chấp nhận và có khả năng vượt qua căng thẳng trong công việc.

Bạn có thể giải quyết tất cả vấn đề trong kinh doanh của đối tác?

Lãnh đạo và quản trị một doanh nghiệp không chỉ dừng lại ở phạm vi nội bộ doanh nghiệp. Để giải quyết tất cả những vấn đề của doanh nghiệp, CEO cần phải nắm vững các mối liên quan giữa doanh nghiệp với các đối tác bên ngoài, đặc biệt với những đối tác có quan hệ mật thiết trong kinh doanh. Một khi chúng ta cùng đối tác giải quyết được những vấn đề của họ, điều đó cũng có nghĩa là chúng ta đã giải quyết được phần lớn hoặc tất cả vấn đề của chính chúng ta.

Có nhiều loại đối tác trong kinh doanh đối với một doanh nghiệp. Tùy thuộc vào lĩnh vực/ngành kinh doanh khác nhau của doanh nghiệp, đối tác có thể là những nhà cung cấp nguyên vật liệu, máy móc thiết bị, dịch vụ, bán thành phẩm, thành phẩm... Đối tác cũng là những khách hàng thuộc các kênh bán hàng khác nhau như truyền thống, hiện đại, qua mạng, B2B, v.v... Bản thân những nhà cung cấp và khách hàng này cũng được phân loại theo thứ hạng khác nhau tùy theo mức độ lệ thuộc của doanh nghiệp đối với nhà cung cấp hoặc tầm quan trọng của khách hàng đối với doanh nghiệp. Chính vì những mối quan hệ có sự tác động và tầm ảnh hưởng quan trọng này giữa doanh nghiệp và đối tác mà CEO cần phải xem xét khả năng cùng với đối tác giải quyết những vấn đề của chính họ.

Có thể nói ngay rằng chúng ta không thể nào giải quyết tất cả vấn đề của những đối tác kinh doanh. Nếu có khả năng thì chúng ta cũng chỉ có thể giải quyết một số vấn đề trọng yếu mà thôi. Tuy nhiên, như đã nói ở trên, việc đầu tiên doanh nghiệp cần làm là phân loại danh sách đối tác. Kế đến, cần xác định mức độ tham gia giải quyết vấn đề. Đối với nhóm nhà cung cấp và khách hàng quan

trọng, doanh nghiệp cần tham gia giải quyết trực tiếp vấn đề của họ. Đối với nhóm còn lại, doanh nghiệp tham gia ở mức độ đóng góp ý kiến là chính.

Thông thường, những vấn đề các nhà cung cấp gặp phải là họ cũng bị động bởi chính nhà cung cấp của họ về nguồn hàng. Kế đến, họ gặp khó khăn về nguồn vốn đầu tư. Họ cũng có thể bị trục trặc về chất lượng nguồn hàng, gặp khủng hoảng đình công, v.v... Đối với khách hàng, nguồn vốn bị động do tồn kho cao, công nợ thu hồi từ thị trường bị căng thẳng, đội ngũ nhân viên bị thiếu hụt bất ngờ, v.v... là những vấn đề thường gặp. Nhận biết trước những vấn đề thường xảy ra với đối tác thiết yếu sẽ giúp cho CEO chủ động trong việc cùng các đối tác tìm ra hướng giải quyết. Ngoài việc cùng đối tác tìm ra giải pháp, doanh nghiệp cũng cần chia sẻ những khó khăn với đối tác, đặc biệt về chuyện tài chính. Điều quan trọng là giải pháp do hai bên cùng nỗ lực tìm ra và sự chia sẻ của doanh nghiệp phải mang lại hiệu quả thiết thực và nhanh chóng cho đối tác.

Đã có doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực lữ hành cùng đối tác giải quyết khá thành công những khó khăn của đối tác cũng như của chính họ. Khi một hãng máy bay nước ngoài ngưng hoạt động do bị đình công bất ngờ, gây ảnh hưởng đến lịch bay đến Việt Nam của các đoàn khách du lịch, hệ thống khách sạn, nhà hàng và các điểm tham quan trong lịch trình của những đoàn khách này tại Việt Nam đã nhanh chóng giảm giá các dịch vụ lưu trú, ăn uống, đi lại... nhằm giúp các hãng lữ hành tiết kiệm được một khoản tiền được dùng để bù đắp cho khoản tiền vé máy bay phát sinh khi các đoàn khách phải bay hãng khác. Vào mùa cao điểm bán hàng, để giúp một số khách hàng buôn sỉ ôm hàng nhưng đang gặp khó về nguồn vốn, một số doanh nghiệp sản xuất và thương mại Việt quyết định dành một khoản tín dụng đặc biệt cho khách hàng hoặc bảo lãnh vay ngân hàng cho khách hàng.

Thử hỏi nếu chúng ta không hỗ trợ hoặc chia sẻ với đối tác trong những trường hợp trên đây thì không chỉ hãng máy bay chịu thiệt mà cả những bên liên quan còn lại như hãng lữ hành, các khách sạn, nhà hàng, điểm tham quan đều bị thiệt hại nặng nề. Tương tự, nếu không giúp khách hàng ôm hàng thì cả doanh nghiệp lẫn khách hàng đều bị mất doanh thu bán hàng cũng như cơ hội bán hàng trong mùa cao điểm.

Ngoài những đối tác nêu trên, khi doanh nghiệp có mối quan hệ trong những dự án đầu tư, liên doanh chung với những dạng đối tác khác, bên cạnh cách hành xử tương tự như đối với nhà cung

cấp và khách hàng quan trọng, doanh nghiệp cần bàn bạc với đối tác, đặc biệt là đối tác chiến lược, về những thay đổi trong định hướng, chiến lược của họ có thể gây ảnh hưởng đến việc hợp tác chung để từ đó cùng tìm ra giải pháp tốt nhất cho các bên hợp tác.

LỜI KẾT:

CEO cần có hiểu biết nhất định về hoạt động của đối tác và nắm rõ khó khăn của đối tác. CEO nên cùng đối tác tìm ra giải pháp và chia sẻ khó khăn với đối tác vì khó khăn là khó khăn chung và giải pháp cho đối tác chính là giải pháp cho mình.

Bạn có thể tạo ra bàn cờ và sắp sẵn thế cờ?

Chơi cờ là thú tiêu khiển của trí tuệ. Người ta thường ví các trận chiến khi giao tranh tựa như các ván cờ và những thế trận là những thế cờ. Thương trường cũng có những thế cờ riêng của thương trường. Và CEO là người cần có khả năng tạo ra bàn cờ và sắp sẵn các thế cờ.

Trên thương trường, các doanh nghiệp thường được nhắc đến theo danh sách của những nhóm khác nhau với những khái niệm như “nhóm tiên phong/đi sau”, “nhóm dẫn đầu/đi theo”, “nhóm anh cả/em út”... Đã có những doanh nghiệp sau một thời gian nằm trong nhóm tiên phong bỗng rớt hạng đi sau doanh nghiệp khác. Ngược lại, tuy là em út nhưng với nỗ lực không ngừng, một số doanh nghiệp vươn lên thành anh cả. Nói như vậy để thấy rằng không có vị trí nào là cố định cũng như không phải lúc nào doanh nghiệp dẫn đầu hay anh cả là luôn hay hơn, giỏi hơn những doanh nghiệp còn lại. Tương tự, sẽ không đúng khi cho rằng vì sinh sau đẻ muộn, khi vào thế đi sau, đi theo, doanh nghiệp sẽ không còn cơ hội để trở thành tiên phong hay dẫn đầu. Dẫn đầu hay đi theo? Tất cả đều tùy thuộc vào năng lực của CEO.

Dù ở bất kỳ vị trí nào trên thương trường, doanh nghiệp cần luôn thấy rõ mình là ai để luôn chủ động tạo ra bàn cờ của riêng mình. Đó là bàn cờ với những nước cờ đã được tính toán sẵn khiến người tham gia chơi cờ phải mất một thời gian mới khám phá ra. Và thời gian luôn đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong kinh doanh, đặc biệt khi các doanh nghiệp đang muốn cạnh tranh với nhau bằng những thế mạnh riêng của mình về sản phẩm, chính sách bán hàng, chiêu thức marketing... để sao cho vừa đi trước thiên hạ, vừa có thời gian nghỉ ra nhiều bàn cờ và thế cờ mới. Khó có ai nghĩ

rằng những thương hiệu nổi tiếng tại Việt Nam đi kèm với chiếc bánh trung thu được nhiều người tiêu dùng biết đến trong những thập kỷ 1970-1980 có thể bị qua mặt bởi những loại bánh phong phú và đa dạng về mẫu mã cùng một loạt thương hiệu tiếng tăm không kém xuất hiện rất nhiều trên thị trường hiện nay. Tương tự, tên tuổi những cửa hàng kim khí điện máy lừng lẫy một thời vào giữa những năm 1990 bắt đầu bị lép vế trước những chuỗi điện máy tuy đi sau nhưng tiện lợi hơn, linh hoạt hơn với những chiêu thức bán hàng hấp dẫn. Rõ ràng những doanh nghiệp đi sau đã tạo ra con đường riêng của mình, hay hơn và nhanh hơn lớp đàn anh đi trước. Họ tự đặt ra bàn cờ tiến thủ theo thế của mình và những doanh nghiệp “tiên phong” ban đầu buộc phải rời khỏi đấu trường hoặc phải mất một thời gian mới theo kịp lớp đàn em. Điều này được hiểu rằng những khái niệm “tiên phong/đi sau” hay “dẫn đầu/đi theo” sẽ trở nên vô nghĩa nếu doanh nghiệp không luôn tự tìm tòi, phát minh ra sản phẩm mới, học hỏi và áp dụng những hệ thống quản trị hiện đại, đưa ra các chiêu thức kinh doanh mới... để từ đó giúp doanh nghiệp đảo thế cờ vươn lên đứng đầu bảng.

Để luôn chủ động tạo ra bàn cờ và chuẩn bị sẵn những thế cờ trong kinh doanh, doanh nghiệp cần phải luôn cố gắng giữ vững vị trí dẫn đầu ngành về thương hiệu, sản phẩm, mức độ tăng trưởng hàng năm, quy mô hoạt động, hiệu quả quản trị của doanh nghiệp... Đối với doanh nghiệp đã niêm yết trên sàn chứng khoán, cần phải luôn tìm cách gia tăng giá trị của doanh nghiệp và giá trị cổ phiếu. Từ đó, doanh nghiệp sẽ có cơ hội tạo ra bàn cờ - quyết định những chiến lược quan trọng trên thị trường về sản phẩm, giá bán, chính sách bán hàng và tạo những ảnh hưởng nhất định khi khai thác thị trường. Những thế cờ - bước đi thực hiện các quyết định này sẽ được tính toán triển khai vào thời điểm thích hợp trong một khoảng thời gian nhất định.

Như đã nói ở trên, không có vị trí nào là cố định trên thương trường và giữ được vị trí dẫn đầu không phải là chuyện dễ dàng. Chính vì vậy, ngoài những nỗ lực để luôn phát triển và không bị tụt hậu khi so với những doanh nghiệp khác, để tránh bị động trên bàn cờ kinh doanh, doanh nghiệp cần tiên liệu những vấn đề có thể xảy ra trong quá trình bày binh bố trận và tính toán sẵn những giải pháp ứng phó một khi gặp phải cờ thế vì mỗi doanh nghiệp đều có cách tạo ra bàn cờ và thế cờ riêng của mình trong bàn cờ lớn tự nhiên của thương trường.

LỜI KẾT:

CEO phải luôn tỉnh táo và nhanh nhẹn trên thương trường. Không chỉ giải những bài toán có sẵn, CEO phải có khả năng tự đặt ra đề bài và tìm lời giải hay nhất có thể.

Bạn tự tin khi cạnh tranh lành mạnh trên thương trường?

Tiếp theo câu hỏi 30, trên bàn cờ phức tạp của thương trường, ai cũng thấy rõ cạnh tranh là yếu tố cực kỳ quan trọng để giúp doanh nghiệp tồn tại và phát triển hoặc bị “knock-out” với bao nhiêu thương tích đau đớn! Chính vì lý do này, cạnh tranh được ví như cuộc chiến với những từ ngữ mạnh bạo đi theo như “khốc liệt”, “ác liệt” và thương trường đã trở thành chiến trường. Nhiều doanh nghiệp, vì sự sinh tử này nên đã làm đủ mọi cách, tích cực lẫn tiêu cực, để cạnh tranh với đối thủ, đồng thời giúp giữ vững vị thế, phát triển thị phần của họ cũng như tiếp tục khai thác những khoản lợi nhuận không thể nào bỏ qua. Là CEO, cần phải biết đưa ra những chiến lược cạnh tranh lành mạnh để không những giúp doanh nghiệp phát triển bình thường mà phải phát triển chắc chắn, bền vững.

Khái niệm “cạnh tranh lành mạnh” được hiểu đơn giản là cạnh tranh bằng chính thực lực của mình, không dùng những hình thức chơi xấu, thủ đoạn gian lận, thậm chí bán rẻ để giành giật với đối thủ. Và quan trọng nhất là phải có đạo đức nghề nghiệp, hay cái tâm của người làm kinh doanh trong quá trình cạnh tranh. Đã có không ít doanh nghiệp, tuy thắng đối thủ trong một số lần đấu thầu nhưng không nhận được sự tâm phục khẩu phục của những bên thua cuộc. Ngược lại, mặc dù sản phẩm của một số doanh nghiệp tên tuổi không còn tồn tại trên thị trường đã lâu nhưng người tiêu dùng vẫn luôn nhớ đến thương hiệu sạch sẽ của họ, không một lần bị vấy bẩn trong những cuộc đua thiếu lành mạnh trên thương trường.

Để cạnh tranh lành mạnh, doanh nghiệp Việt cần xem xét thấu đáo những điểm hay/lợi thế cũng như điểm dở/bất lợi thế thực sự

của mình để từ đó tập trung cạnh tranh vào điểm hay/ lợi thế và khắc phục điểm dở/bất lợi thế trong thời gian nhanh nhất có thể. Ngay trong từng yếu tố cạnh tranh thường thấy về sản phẩm, chính sách giá, chính sách bán hàng, chính sách hậu mãi..., cần phân tích, mổ xẻ từng điểm một để từ đó đưa ra cách thức cạnh tranh phù hợp. Rất nhiều doanh nghiệp chỉ tập trung chủ yếu vào giá bán/chính sách giá hoặc chính sách bán hàng mà thiếu sót ở chính sách hậu mãi. Cần biết rằng sau những khoản chiết khấu, việc giao hàng... là những thắc mắc, phàn nàn, yêu cầu đổi, trả hàng... của khách hàng. Doanh nghiệp được khách hàng hài lòng bao nhiêu trước khi trả tiền thì bị bức bối bấy nhiêu sau khi trả tiền. Những chương trình bán hàng nghe thật kêu như thế nào thì những lời chê bai về việc doanh nghiệp không thực hiện đúng như nội dung chương trình đã cam kết cũng thật tẻ như thế ấy. Ngoài chất lượng sản phẩm và giá bán, giá trị của cạnh tranh còn bao gồm tính phục vụ chuyên nghiệp của đội ngũ. Thực tế cho thấy khi thuyết phục khách hàng mua sản phẩm, rất nhiều nhân viên bán hàng xuất hiện cùng với những chương trình bán hàng hấp dẫn. Tuy nhiên, hiếm khi thấy một nhân viên chăm sóc khách hàng ở bên cạnh khách hàng đúng lúc khi sản phẩm có vấn đề! Bên cạnh những yếu tố cạnh tranh vừa nêu, một lợi thế cực kỳ to lớn doanh nghiệp cần tận dụng khi cạnh tranh lành mạnh là sự tín nhiệm và yêu mến của người tiêu dùng đối với thương hiệu của doanh nghiệp. Nếu một doanh nghiệp có thương hiệu sạch với những hoạt động tốt đẹp vì cộng đồng, xã hội thì dù đối thủ có cạnh tranh bằng cách này hay cách khác, người tiêu dùng vẫn là người quyết định cuối cùng nếu họ vốn đã có cảm tình với thương hiệu của doanh nghiệp.

Khi quyết định cạnh tranh lành mạnh, chúng ta cần xác định ngay từ đầu rằng cạnh tranh lành mạnh sẽ không đối đầu với cạnh tranh đen với những khoản tiền đen và cách cạnh tranh không trong sáng như bôi xấu, chê bai đối thủ hoặc bán phá giá. Đừng tiếc vì đã đánh mất cơ hội bán hàng mà hãy tiếc vì đã đánh mất mình do những cách làm tà đạo.

Đây là cạnh tranh trong nước. Vậy đối với thị trường xuất khẩu thì sao? Một khi sản phẩm của chúng ta đã được đưa vào thị trường nước ngoài, bên cạnh sản phẩm và giá bán, chúng ta cần tập trung cạnh tranh mạnh mẽ ở chất lượng phục vụ trước và sau khi bán. Tương tự như cạnh tranh trong nước, chất lượng phục vụ của đội ngũ bán hàng và chăm sóc khách hàng phải thực sự chuyên nghiệp. Và thương hiệu, theo thời gian, sẽ là yếu tố cạnh tranh sau cùng.

LỜI KẾT:

CEO và doanh nghiệp cần tự tin cạnh tranh lành mạnh với mọi đối thủ ở trong và ngoài nước. Sản phẩm, giá bán, sự phục vụ, thương hiệu và tinh thần thượng võ là những lợi thế cạnh tranh cần khai thác và tận dụng triệt để.

Bạn có thể vừa mang lợi nhuận đến cho doanh nghiệp, cổ đông, vừa tạo công ăn việc làm cho người lao động, vừa đóng góp cho cộng đồng, xã hội?

Trá lời câu hỏi trên đây không dễ dàng bởi lẽ sẽ có những câu trả lời khác nhau nếu bên trả lời là cổ đông, doanh nghiệp hoặc người lao động hay cộng đồng, xã hội. Một CEO có năng lực là người phải biết cách làm như thế nào để thuận được tất cả các bên.

Chắc chắn bất kỳ cổ đông nào khi đầu tư vào một doanh nghiệp cũng đều muốn doanh nghiệp của mình luôn phát triển, tăng trưởng hằng năm. Từ đó, họ sẽ có được những khoản lợi từ doanh nghiệp ngày mỗi một nhiều và cao hơn khi so với những kênh đầu tư khác. Bên cạnh đó, cổ đông cũng mong muốn doanh nghiệp phát triển bền vững, có uy tín trên thương trường và trong cộng đồng để những lợi ích của mình luôn được duy trì và bảo đảm lâu dài. Ngoài ra, tiếng tăm những doanh nghiệp họ đã đầu tư cũng giúp tạo nên tên tuổi của chính họ.

Người lao động khi đi làm thuê cho một doanh nghiệp luôn đặt ra cho mình những câu hỏi căn bản về tính ổn định của công việc, thu nhập, sự thăng tiến... Họ rất muốn được làm trong những doanh nghiệp có uy tín, phát triển tốt để mong có thu nhập và những quyền lợi khác ngày một tốt hơn. Họ ý thức phải luôn làm việc tốt để không bị mất việc và cố gắng đóng góp công sức cho doanh nghiệp để doanh nghiệp luôn phát triển, luôn thành công.

Đối với họ, làm việc tại những doanh nghiệp như vậy là niềm tự hào to lớn.

Cộng đồng, xã hội, trong đó có người tiêu dùng, luôn tin nhiệm các doanh nghiệp có thương hiệu sạch và sản phẩm tốt cùng với nền tảng phát triển vững chắc. Họ lại càng có thiện cảm với doanh nghiệp nhiều hơn và sẵn sàng ủng hộ để doanh nghiệp tiếp tục phát triển khi biết rằng số tiền họ bỏ ra để mua sản phẩm của doanh nghiệp không những mang lại giá trị sử dụng cho chính họ mà còn đóng góp một giá trị nhất định cho cộng đồng thông qua những khoản đóng góp của doanh nghiệp dành cho các chương trình xã hội được trích từ doanh thu bán hàng. Và cộng đồng, xã hội cũng có sự tự hào riêng của mình về những thương hiệu Việt đang ngày càng lớn mạnh và ngang tầm với bao thương hiệu nổi tiếng khác trong khu vực và trên thế giới.

Tựu trung, tuy từ góc nhìn khác nhau nhưng các bên đều có điểm chung giống nhau. Đó là cùng mong muốn doanh nghiệp phát triển và cùng có niềm tự hào về doanh nghiệp. Và đây là những cơ sở lý luận quan trọng CEO cần nắm để thuyết phục cổ đông và đội ngũ khi trình bày về kế hoạch kinh doanh hằng năm đáp ứng được yêu cầu tăng trưởng đều đặn của doanh nghiệp, bảo đảm lợi ích của cổ đông, ổn định công ăn việc làm của người lao động và duy trì sự đóng góp của doanh nghiệp đối với cộng đồng, xã hội. Điều quan trọng là CEO phải biết cách tính toán hợp lý về doanh thu, chi phí, lợi nhuận của doanh nghiệp và dự báo được mức độ khả thi khi triển khai kế hoạch.

Một khi kế hoạch kinh doanh thỏa mãn được những tiêu chí nêu trên thì sẽ được cổ đông đồng thuận thông qua tại đại hội đồng cổ đông thường niên cũng như được đội ngũ đồng lòng thực hiện và chắc chắn sẽ được cộng đồng, xã hội đồng tình.

LỜI KẾT:

CEO cần biết nghệ thuật lập kế hoạch kinh doanh hằng năm để kết quả thực tế mang lại có tính tích cực đối với doanh nghiệp, thuận ý cổ đông, làm cho người lao động hài lòng và giúp duy trì phần đóng góp cho cộng đồng, xã hội.

Bạn có khả năng tạo nên một doanh nghiệp có giá trị?

Khi đảm nhận vị trí là người đứng đầu bộ máy điều hành của doanh nghiệp, CEO phải thấy được trọng trách lớn nhất của mình là tạo nên giá trị hữu hình và giá trị vô hình cho doanh nghiệp.

Khi nói đến giá trị hữu hình của một doanh nghiệp, người ta thường đề cập đến sự tăng trưởng, phát triển của doanh nghiệp thể hiện qua những con số về doanh thu, lợi nhuận, tài sản, sản lượng tiêu thụ, thị phần, giá cổ phiếu, vốn hóa, khả năng sinh lãi... và tiềm năng phát triển của doanh nghiệp trong tương lai. Giá trị này cũng được nhìn thấy qua một đội ngũ có năng lực, kiến thức, kinh nghiệm và quyết tâm dưới sự lãnh đạo và quản lý của một CEO có khả năng mang lại những thành quả nhất định cho doanh nghiệp.

Về giá trị vô hình của doanh nghiệp, ngoài thương hiệu, người ta thường nghĩ đến thanh danh của doanh nghiệp, nhân hiệu của CEO, sự tin nhiệm của cộng đồng đối với doanh nghiệp và niềm tin của mọi người bao gồm đội ngũ về những gì doanh nghiệp đã, đang và sẽ làm cho doanh nghiệp và xã hội.

Để tạo ra những giá trị nêu trên cho doanh nghiệp, CEO phải là người có tài. Tài năng của CEO sẽ giúp tạo ra một đội ngũ tài năng có thể thực hiện thành công những mong muốn phát triển của doanh nghiệp vào thời điểm hiện tại cũng như trong tương lai. Tài năng của CEO cũng giúp doanh nghiệp tạo ra vị thế mạnh mẽ của doanh nghiệp trên thương trường. Tuy nhiên, có tài chưa đủ. Bên cạnh tài năng, CEO phải là người có tâm. Nhờ có tâm, CEO mới đạt được sự đồng lòng, quyết tâm và niềm tin trong đội ngũ để từ đó giúp tạo ra những thành quả bền vững cho doanh nghiệp. Nhờ có

tâm, CEO mới có được nhân hiệu tốt đẹp cho bản thân, giúp tăng giá trị thương hiệu, tiếng tốt cho doanh nghiệp và tạo dựng niềm tin đối với cộng đồng, xã hội. Đặc biệt, với tài năng và cách đối nhân xử thế của mình, CEO sẽ khiến đối thủ phải nể phục và sẵn sàng cộng sinh cùng doanh nghiệp trên tinh thần cạnh tranh lành mạnh.

Trong khi có thể thấy rõ giá trị hữu hình của doanh nghiệp qua các số liệu đo được, đếm được, không có thước đo hữu hình nào cho những giá trị vô hình của doanh nghiệp. Để nhìn thấy và cảm nhận về những giá trị này, cần tìm hiểu những suy nghĩ của đội ngũ đối với doanh nghiệp, sự tôn trọng và tin tưởng của họ đối với lãnh đạo, sự nhiệt tâm đóng góp và niềm tin của họ vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp... Đối với đối tác kinh doanh, cần biết mức độ tín nhiệm của họ dành cho doanh nghiệp, sự tin tưởng doanh nghiệp trong quan hệ kinh doanh, mong muốn tăng cường hợp tác lâu dài với doanh nghiệp... Đối với cơ quan ban ngành và truyền thông đại chúng, cần nhìn thấy thiện chí hợp tác trong làm việc và tinh thần hỗ trợ của họ dành cho doanh nghiệp. Đặc biệt, đối với xã hội, sự có mặt của thương hiệu doanh nghiệp trong danh sách các đợt bình chọn của người tiêu dùng và những giải thưởng uy tín mang tầm quốc gia sẽ thể hiện sự đánh giá của cộng đồng về doanh nghiệp.

Một doanh nghiệp Việt Nam có giá trị không chỉ có giá trị đơn thuần cho doanh nghiệp. Đó là giá trị chung của một tập thể bao gồm từ cổ đông cho đến nhân viên. Tương tự như gia đình là tế bào của xã hội, một khi doanh nghiệp thành công bền vững, giá trị doanh nghiệp sẽ trở thành giá trị của toàn xã hội và là giá trị của quốc gia.

LỜI KẾT:

CEO phải có năng lực nhất định để kiến tạo ra những giá trị hữu hình và vô hình cho doanh nghiệp. Giá trị của doanh nghiệp khẳng định giá trị của CEO. Và một CEO có giá trị sẽ tạo nên một doanh nghiệp có giá trị.

Bạn có khả năng mua, bán một tổ chức kinh doanh?

Trong quá trình tồn tại và phát triển, doanh nghiệp sẽ có thể có những thay đổi về định hướng, chiến lược..., trong đó có việc mua/bán một tổ chức kinh doanh. Khi ấy, CEO phải có khả năng cùng cổ đông và đội ngũ thực hiện được việc này.

Để mua một tổ chức kinh doanh, chúng ta cần thận trọng và cân nhắc rất nhiều khi xem xét về điểm lợi và bất lợi của quyết định trước khi quyết định. Thông thường, lý do chính khiến chúng ta nghĩ đến việc mua một tổ chức kinh doanh nào đó là vì nhìn thấy những điểm lợi khi mua. Và vì thấy thích, thấy ham nên đối với những điểm bất lợi, chúng ta có thể đã không phân tích kỹ. Có nhiều người nhìn thấy điểm lợi trước khi mua nhưng rất ít người nhận ra những điểm bất lợi và tiên liệu những rủi ro, thiệt hại có thể xảy ra cho doanh nghiệp sau khi mua.

Trước khi mua, đối với tổ chức kinh doanh, chúng ta cần xem xét chi tiết những báo cáo chính về hoạt động nhân sự, tài chính, bán hàng, sản xuất, mua hàng... của họ. Kế đến, cần kiểm tra tính trung thực của các bản báo cáo thông qua những buổi gặp gỡ đội ngũ quản lý và nhân viên, đối tác kinh doanh và đánh giá thực tế thị trường. Ngoài ra, chúng ta cũng cần phải quan sát thực tế vận hành của bộ máy hoạt động, hệ thống quản trị, văn hóa... của tổ chức. Bên cạnh đó, cần tìm kiếm thêm thông tin tham khảo về tổ chức này từ một số cơ quan ban ngành và giới truyền thông nếu cần thiết. Tất cả những việc làm này cần được khéo léo thực hiện bằng nhiều cách nhằm bảo mật thông tin. Đối với sự phát triển của ngành hoạt động của tổ chức kinh doanh cũng như tiềm năng phát triển của tổ chức này trong tương lai, cần nghiên cứu kỹ các số liệu nghiên cứu thị trường có kiểm chứng từ nhiều nguồn tin

khác nhau và đánh giá cẩn thận về năng lực thực hiện của đội ngũ đang làm việc cho tổ chức kinh doanh. Về phía doanh nghiệp, cần phân tích thấu đáo những giá trị do việc mua tổ chức này mang lại cho doanh nghiệp.

Đối với những điểm bất lợi, tiêu cực có thể do việc mua tổ chức này gây ra, doanh nghiệp cần làm việc chi tiết với tổ chức kinh doanh một khi có những câu hỏi về họ. Cần xem kỹ những khó khăn và thách thức của doanh nghiệp sau khi mua lại tổ chức này liên quan đến tình hình tài chính, kinh doanh, nhân sự... Đặc biệt, cần chú ý đến năng lực điều hành của đội ngũ doanh nghiệp đối với tổ chức kinh doanh cũng như khả năng hợp tác giữa họ với đội ngũ hiện có của tổ chức này sau khi mua.

Tương tự như khi mua, cần suy xét thật kỹ trước khi chúng ta bán một tổ chức kinh doanh. Những câu hỏi, yêu cầu... của bên mua đối với chúng ta không khác với những gì đã được đề cập trên đây khi chúng ta đi mua một tổ chức kinh doanh. Để giúp bán tổ chức thành công, chúng ta cần nêu rõ với bên mua những giá trị vô hình bên mua sẽ có được sau khi mua. Riêng trong nội bộ bên bán, cần có sự nhất trí chung từ lãnh đạo cho đến đội ngũ về quyết định bán tổ chức của mình cho những chủ mới. Và để đạt sự đồng thuận của tập thể quản lý và nhân viên khi bán tổ chức mà họ đã gắn bó bao nhiêu năm thì đây là chuyện rất khó. Nếu khi mua một tổ chức kinh doanh, điều làm chúng ta suy tính là con số thì khi bán, điều làm chúng ta suy nghĩ là con người.

Trong thực tế hiện nay, ngày càng có nhiều doanh nghiệp Việt bán cho chủ ngoại. Một số CEO đang đương nhiệm tại những doanh nghiệp này được ví như “trưởng ban thanh lý” tài sản của doanh nghiệp. Họ cùng với những cổ đông sáng lập tập trung đánh bóng những giá trị hữu hình của doanh nghiệp chỉ với mục đích bán cho được giá mong đợi. Họ không quan tâm đến những giá trị vô hình thực sự giúp doanh nghiệp phát triển bền vững sau khi bán. Chính vì vậy, hệ lụy để lại sau khi doanh nghiệp bị bán đi là đội ngũ tan rã vì không còn niềm tin để đi tới cũng như thương hiệu của doanh nghiệp chỉ còn là một cái tên vô hồn khi lịch sử doanh nghiệp sang trang.

LỜI KẾT:

CEO cần có năng lực mua/bán một tổ chức kinh doanh. Tuy nhiên, phải cân nhắc sử dụng năng lực này tùy theo hoàn cảnh của doanh nghiệp.

Khả năng của bạn là tạo dựng và phát triển một doanh nghiệp đến một mức độ nào đó hay tiếp tục phát triển một doanh nghiệp trên nền tảng có sẵn?

Doanh nghiệp, từ khi ra đời cho đến từng giai đoạn phát triển khác nhau, đều có những khó khăn và thuận lợi riêng của từng thời kỳ. Biết tận dụng những thuận lợi và vượt qua những khó khăn để giúp doanh nghiệp đạt được thành quả nhất định tùy thuộc hoàn toàn vào tài điều hành khiển tướng của người đứng đầu bộ máy điều hành qua từng giai đoạn. Trong khi đó, là người đứng mũi chịu sào, hơn ai cả, CEO cần thấy rõ những điểm mạnh, yếu của mình trong khả năng lãnh đạo và quản trị doanh nghiệp theo từng giai đoạn khác nhau. Một số CEO rất giỏi quản lý một doanh nghiệp kể từ lúc thành lập cho đến một thời gian sau đó rồi dừng lại. Một số khác có tài điều hành doanh nghiệp phát triển nhanh và mạnh trong một thời gian ngắn dựa trên nền tảng có sẵn trước đó của doanh nghiệp.

Những CEO điều hành thành công một doanh nghiệp từ lúc mới thành lập cho đến một giai đoạn nhất định nào đó thường là một trong những cổ đông sáng lập đảm nhiệm. Họ biết rõ những cái cần và muốn của một doanh nghiệp mới ra đời để từ đó tìm cách lãnh đạo và quản trị cho phù hợp. Bên cạnh đó, vì đa số những doanh nghiệp này mang dáng dấp của một doanh nghiệp gia đình nên lối điều hành, quản trị cũng theo kiểu gia đình. Theo năm tháng, doanh nghiệp ngày một phát triển và ở mỗi giai đoạn khác

nhau, doanh nghiệp luôn có những thách thức khác nhau. Và khi doanh nghiệp phát triển đến một lúc nào đó, bộ máy quản trị ngày mỗi một lớn làm nảy sinh ra những vấn đề vượt quá khả năng xử lý của các CEO gia đình, đòi hỏi doanh nghiệp phải được tái cấu trúc dưới sự lãnh đạo và điều hành của một CEO mới, phù hợp hơn.

Khác với CEO gia đình trên đây, các CEO chuyên điều hành những doanh nghiệp đã có bề dày phát triển nhất định biết cách tạo nên thành công bằng việc áp dụng những mô hình lãnh đạo và quản trị tiên tiến phù hợp với những doanh nghiệp này. Khi tái cấu trúc doanh nghiệp, các tân CEO thường tận dụng và phát huy những thế mạnh sẵn có của doanh nghiệp sau một thời gian hình thành và phát triển, đồng thời bổ sung thêm năng lực, kiến thức và những kinh nghiệm tích lũy của họ trong quá trình điều hành tại nhiều loại hình doanh nghiệp khác nhau thuộc cùng ngành hoặc khác ngành.

Nhìn nhận ra mình phù hợp với trường hợp nào trên đây rất quan trọng đối với người đứng đầu bộ máy điều hành. Có người đảm nhiệm chức vụ CEO trong một thời gian dài nhưng doanh nghiệp chỉ phát triển đi đệt bởi lẽ họ không nhìn thấy mình thuộc ở trường hợp đầu tiên. Một số CEO khác rất giỏi ở trường hợp thứ hai nhưng khi tự mình đứng ra thành lập doanh nghiệp và trực tiếp điều hành thì kết quả không đạt được như ý muốn. Trong thực tế, cũng đã có CEO nhìn thấy mình đang đứng ở đâu và luôn cố gắng đáp ứng yêu cầu của cả hai trường hợp. Tuy nhiên, đến một giai đoạn nhất định nào đó, tương tự như doanh nghiệp, những CEO này cũng sẽ “mỏi gối chồn chân”, “lực bất tòng tâm” và phải nhường tay lái con tàu doanh nghiệp cho những vị thuyền trưởng mới.

Một số CEO Việt Nam hiện nay nằm ở trường hợp một rất nhiều vì đa số doanh nghiệp ra đời trong thời gian qua là doanh nghiệp gia đình hoặc do một nhóm bạn bè hùn hạp. Do đó, người đứng đầu bộ máy điều hành thường là người của gia đình hoặc trong nhóm bạn bè cử ra. Những CEO này cần nhận biết thời gian phù hợp đảm nhận vai trò đứng đầu của mình tùy theo sự phát triển theo từng giai đoạn của doanh nghiệp để sớm tìm kiếm hiền tài và xác định thời điểm chuyển giao quyền lực cho tân CEO.

LỜI KẾT:

CEO cần biết khả năng lãnh đạo và quản trị của mình phù hợp với giai đoạn phát triển nào của doanh nghiệp. CEO thức thời là người

biết điểm dừng và thời điểm dừng.

10 CÂU HỎI VỀ KIẾN THỨC

Không vinh quang nào lớn hơn học vấn và hiểu biết.

(Khuyết danh)

Kiến thức là vô tận. Và vì kiến thức là vô tận nên sẽ không thể nào đóng khung kiến thức trong những câu hỏi được cho là đủ. CEO hiểu biết càng nhiều càng tốt vì kiến thức luôn hữu dụng đối với chúng ta trong mọi công việc, hoàn cảnh và thời điểm. Để lãnh đạo và quản trị doanh nghiệp thành công, kiến thức là hành trang cực kỳ quan trọng đối với một CEO.

Hy vọng 10 câu hỏi tiêu biểu dưới đây sẽ giúp kho tàng kiến thức của bạn thêm phần phong phú!

Bạn thực sự có kiến thức quản trị bài bản?

Đã có không ít câu chuyện của những doanh nhân nổi tiếng trên thế giới nói về sự thành đạt của họ với một điểm quan trọng đáng chú ý – đó là họ đã bỏ dở việc học nửa chừng vì nhiều lý do khác nhau. Và khi những câu chuyện đại loại như vậy lan truyền trong xã hội, một số bạn thanh niên có ý định khởi tạo một sự nghiệp cho riêng mình lầm tưởng cho rằng việc học ở trường đời quan trọng hơn ở trường lớp. Theo suy nghĩ này, họ quyết định không tập trung theo đuổi việc học tập ở nhà trường và thay vào đó là đầu tư thời gian cho những khóa học dạy cách tạo dựng sự nghiệp và kiếm tiền trong thời gian nhanh nhất có thể!

Một sự thật khác cũng quan trọng không kém ít ai để ý đến trong câu chuyện thành công của những doanh nhân nổi tiếng. Đó là sự nỗ lực tự học không ngừng của những doanh nhân này dù họ không đến trường và các cộng sự cùng đội ngũ quản lý của họ phải là những người thực sự có kiến thức quản trị được đào tạo bài bản. Một thực tế khác hiện nay là những người chủ thành đạt không có điều kiện đến trường trước đây đều luôn tạo điều kiện tối đa cho con cái mình theo học tại những trường quản trị tốt nhất! Lý do nào khiến họ, những người đi lên bằng hai bàn tay trắng, phải cần đến những người có học thuật giúp mình? Tại sao họ mong muốn con mình phải có kiến thức quản trị bài bản?

Kiến thức, khác với tính cách và năng lực, không thể là kiến thức bẩm sinh. Một người muốn làm kinh doanh có ý chí, sự quyết tâm, năng lực v.v... vẫn chưa đủ để làm nên chuyện lớn nếu thiếu kiến thức, thiếu học thuật!

Quản trị một doanh nghiệp vốn không phải là chuyện đùa. Quản

trị một cơ sở gia công nhỏ tại Việt Nam gồm vài chục con người trong những năm 1980 với quản trị một nhà máy gồm vài trăm công nhân trong những năm 1990 đã là khác nhau. Huống hồ, vào những năm 2000, rồi 2010, 2020 và nhiều thập kỷ sau này, khi doanh nghiệp đã là một tập đoàn với số lượng nhà máy nhiều hơn, công nhân nhiều hơn, làm thế nào để quản trị hiệu quả nếu không có kiến thức bài bản? Thành công khi quản trị một cơ sở nhỏ không có nghĩa sẽ thành công khi quản trị một tập đoàn.

Nói đến kiến thức quản trị bài bản, cần được hiểu là phải học trường lớp nghiêm túc và phải có sát hạch nghiêm túc. Nếu một bác sĩ mua bằng có thể giết chết một người thì một CEO mua bằng có thể giết chết một doanh nghiệp với công ăn việc làm của hàng ngàn người. Kiến thức quản trị bài bản giúp chúng ta tự tin xây dựng, phát triển và gìn giữ doanh nghiệp với định hướng, chiến lược, kế hoạch cụ thể, thực tế, khả thi và phù hợp qua từng giai đoạn. Trong khi đó, quản trị theo kiểu mảy mò, học lỏm hoặc tay ngang sẽ có thể gây ra hậu quả nghiêm trọng cho doanh nghiệp và xã hội. Khi kiến thức quản trị không bài bản, sẽ rất khó để mình định điểm hay/dở, lợi/bất lợi, phù hợp/không phù hợp, v.v... của những mô hình, chiến lược quản trị khác nhau để từ đó đưa vào áp dụng tại những doanh nghiệp khác nhau. Đã có một số người đứng đầu doanh nghiệp áp dụng các chính sách lương không phù hợp dẫn đến đình công và gây thiệt hại biết bao cho doanh nghiệp và đội ngũ. Tương tự, một số lãnh đạo khác cho triển khai những hoạt động marketing không đúng với loại sản phẩm của doanh nghiệp, khiến doanh nghiệp không những mất một số tiền lớn mà còn làm hỏng cả một thị phần, ảnh hưởng nghiêm trọng đến uy tín của thương hiệu...!

LỜI KẾT:

CEO và đội ngũ quản lý cần có kiến thức quản trị bài bản, nghiêm túc.

Là CEO, bạn cho rằng mình không cần thiết phải nắm rõ chi tiết kiến thức thực tế tại doanh nghiệp về sản xuất, bán hàng, kế toán, v.v...?

Như đã nói ở câu 1, CEO phải là người có kiến thức quản trị bài bản. Điều này không có nghĩa rằng chỉ với kiến thức quản trị bài bản, CEO sẽ thành công trong công tác quản trị doanh nghiệp. Không thể đem hết tất cả các loại sản phẩm khác nhau đang có trên thị trường cùng với giá cả, hệ thống phân phối, hoạt động quảng bá, v.v... vào cùng một bài giảng về marketing trong trường học. Không phải tất cả học trò sau này đều áp dụng bài học thành công dù học cùng một thầy với cùng một bài. Học thì bài bản nhưng vận dụng thì phải linh hoạt, tùy hoàn cảnh, đối tượng, thời điểm... khác nhau. Nói vậy để thấy rằng ngoài kiến thức quản trị bài bản, CEO còn rất cần đến những kiến thức thực tế liên quan đến hoạt động trong và ngoài doanh nghiệp.

Đối với bên trong doanh nghiệp, CEO phải nắm rõ chi tiết của những kiến thức tiêu biểu như sau:

- Nhân sự: Hệ thống lương và các chế độ, chính sách liên quan;
- Bán hàng/Marketing: Sản phẩm, giá thành/giá bán, chương trình bán hàng, chiêu thức marketing, hệ thống phân phối;
- Tài chính/Kế toán: Báo cáo tài chính, báo cáo kiểm toán, dự án đầu tư;

- Nghiên cứu phát triển: Sản phẩm hiện có, sản phẩm cải tiến và sản phẩm mới;
- Sản xuất: Dây chuyền công nghệ, máy móc thiết bị, mô hình sản xuất;
- Mua hàng: Nguyên vật liệu, giá mua;
- Hậu cần: Kho, vận chuyển;
- Hệ thống: Quy trình/thủ tục quản trị, tiêu chuẩn chất lượng, môi trường, sức khỏe, an toàn, bản quyền;
- Công nghệ thông tin: Hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp (ERP), chương trình/phần mềm quản trị.

Tương ứng với kiến thức bên trong doanh nghiệp, đối với bên ngoài doanh nghiệp, CEO phải nắm thông tin về thị trường lao động với những mức lương thị trường khác nhau, các quy chuẩn về sản phẩm, khung giá thị trường, các loại/biểu thuế, v.v...

Với những kiến thức nêu trên, trong quá trình quản trị doanh nghiệp, CEO và đội ngũ sẽ dễ dàng tìm tiếng nói chung và cùng nhau vận hành doanh nghiệp suôn sẻ.

Một số CEO Việt Nam cho rằng họ không nhất thiết phải nắm chi tiết của những kiến thức nêu trên vì mỗi bộ phận đều đã có những cấp quản lý khác nắm thay. Đây chính là điểm hạn chế tai hại khiến CEO luôn bị động, phụ thuộc vào cấp dưới. Về mặt quản trị, những quyết định cuối cùng do CEO đưa ra sẽ có thể gặp vấn đề do thiếu sự hiểu biết và độ bám sát doanh nghiệp. Bên cạnh đó, ở góc độ khác, lỗ hổng của những kiến thức này sẽ khiến cho hình ảnh của CEO trong mắt của đội ngũ cấp dưới trở nên tiêu cực về một người lãnh đạo và quản trị chỉ chuyên “chỉ tay năm ngón”, một hiện tượng khá quen thuộc tại không ít doanh nghiệp hiện nay.

LỜI KẾT:

CEO và đội ngũ phải nắm vững kiến thức quản trị trong nội bộ doanh nghiệp, đồng thời luôn cập nhật kiến thức liên quan đến các chủ trương, chính sách, quy định của nhà nước cũng như những tiến bộ về khoa học kỹ thuật, các xu hướng, thay đổi của thị trường, v.v... Kiến thức quản trị bài bản kết hợp với kiến thức quản trị thực tế liên quan đến trong và ngoài doanh nghiệp sẽ giúp cho CEO quản trị doanh nghiệp tự tin và hiệu quả.

Hiểu biết của bạn về luật pháp của bạn về hoạt động doanh nghiệp như thế nào?

Là người đứng đầu doanh nghiệp và chịu trách nhiệm trước pháp luật (tùy theo chế độ ủy quyền khác nhau của các doanh nghiệp), hơn ai cả, CEO cần phải có những hiểu biết nhất định về luật pháp liên quan đến các hoạt động doanh nghiệp.

Thông thường, những loại luật tiêu biểu CEO cần nắm bao gồm luật doanh nghiệp, luật lao động, luật bảo hiểm, luật sở hữu trí tuệ, luật đầu tư, luật đất đai, luật chứng khoán, v.v... Ngoài ra, những hướng dẫn cụ thể trong các văn bản dưới luật cũng là những kiến thức thực tế cần nắm.

Đối với những doanh nghiệp Việt Nam (bên thứ nhất) có quan hệ làm ăn với đối tác nước ngoài (bên thứ hai), chúng ta cần nắm thêm kiến thức về luật của nước thứ ba như luật của Singapore, luật Hong Kong,... phòng khi hai bên không thống nhất về luật áp dụng của quốc gia hai bên và phải dùng đến luật của nước thứ ba.

Bên cạnh hiểu biết về các loại luật, chúng ta cần nắm rõ các cơ quan có liên quan đến việc giải quyết những loại tranh chấp khác nhau trong kinh doanh. Đó là những tòa án, trọng tài chuyên xét xử trong nước và quốc tế đi kèm với các thủ tục, quy trình tố tụng.

Chắc chắn rằng doanh nghiệp sẽ phải có những luật sư hoặc hãng luật riêng để giúp doanh nghiệp làm việc đúng và tuân thủ theo quy định của pháp luật cũng như thay mặt doanh nghiệp tham gia vào các vụ giải quyết tranh chấp. Tùy theo tính chất của từng vụ việc, khi chọn luật sư hoặc hãng luật, chúng ta phải biết rõ thể

mạnh của họ để doanh nghiệp đỡ mất thời gian, công sức và tiền bạc. Có hãng luật chỉ chuyên giải quyết tranh chấp về các hợp đồng ngoại thương trong khi những hãng khác chuyên về sở hữu trí tuệ, đất đai, lao động, v.v...

Có kiến thức chung về pháp luật sẽ là một lợi thế cho CEO khi điều hành doanh nghiệp cũng như khi làm việc với đối tác bên ngoài, đặc biệt khi bàn bạc, đàm phán, thương lượng hoặc tranh cãi các hợp đồng có yếu tố nước ngoài. Trong thực tế, nhờ có hiểu biết về luật kết hợp cùng khả năng phân tích và nhận định có tính logic, các CEO có thể nắm bắt nhanh vấn đề khi làm việc với luật sư và các nhà tư vấn pháp lý cũng như tự tin khi đưa ra quyết định cuối cùng. Nhiều CEO đã giải quyết thành công những tranh chấp về quyền sở hữu trí tuệ sản phẩm của doanh nghiệp, mâu thuẫn trong mua bán đất đai, đình công của công nhân, v.v... dựa trên cơ sở này.

Không ít CEO Việt Nam hiện nay không nắm rõ những căn bản của luật pháp Việt Nam và một số luật pháp quốc tế. Chỉ khi nào doanh nghiệp có vấn đề liên quan đến pháp lý và chỉ khi nào bộ phận pháp lý của doanh nghiệp và luật sư tư vấn không giải quyết được vấn đề thì các CEO mới bắt đầu quan tâm đến vấn đề. Chính lý do này khiến các doanh nghiệp mất nhiều thời gian, tiền bạc và công sức đối với những tranh chấp pháp lý đúng ra đã phải mất ít hơn nếu như CEO nắm vững vụ việc ngay từ đầu. Rất nhiều CEO có thói quen đặt bút ký vào các bản ghi nhớ, thỏa thuận, hợp đồng sau khi đọc lướt qua nội dung những văn bản này và sau khi thấy chữ ký nháy của cấp quản lý liên quan. Và cũng bởi vì may mắn không có chuyện xảy ra đối với những loại văn bản đã được ký nên CEO có thêm một thói quen nguy hiểm. Đó là ký ngay văn bản sau khi nhìn thấy chữ ký nháy của cấp dưới mà không cần đọc nội dung văn bản.

LỜI KẾT:

CEO phải có kiến thức căn bản về pháp lý. Việc này giúp bảo vệ không chỉ cho doanh nghiệp mà còn cho cá nhân của CEO.

Bạn hiểu gì về nội dung và cách áp dụng một số hiệp định thương mại, những quy ước quốc tế, quy định trong nước có liên quan, v.v...?

Trong thời gian qua, việc Việt Nam gia nhập tổ chức WTO và ký kết các hiệp định thương mại quốc tế cũng như những thay đổi của khung pháp lý kinh doanh và các hoạt động liên quan trong nước đã giúp ích cho doanh nghiệp nắm rõ luật chơi trong nước và quốc tế, biết cách kinh doanh bài bản, nâng cao năng lực cạnh tranh, giảm thiểu thiệt hại và tăng lợi nhuận đáng kể cho doanh nghiệp...

Đối với doanh nghiệp Việt Nam có định hướng mở rộng kinh doanh thông qua việc phát triển thị trường ở nước ngoài, các hiệp định thương mại mang lại nhiều thuận lợi cho họ khi bán hàng được nhiều hơn do bên mua được hưởng những ưu đãi về thuế nhập khẩu. Bên cạnh đó, năng lực sản xuất và chất lượng hàng hóa của các doanh nghiệp cũng ngày một nâng cao để có thể cạnh tranh ngay với hàng ngoại nhập trên sân nhà cũng như với hàng nội địa và hàng ngoại nhập khác trên sân bạn. Sự hiện diện ngày càng nhiều của các sản phẩm “Made in Viet Nam” tại khu vực Đông Nam Á, Châu Á, một số nước nói tiếng Nga và Châu Âu hiện nay là một thực tế minh chứng cho hiệu quả này. Ngoài những điểm thuận lợi do các hiệp định thương mại mang lại, các yêu cầu khắt khe của một số quy ước quốc tế liên quan đến việc chống phá giá, bảo hộ mậu dịch... cũng là những thách thức cần vượt qua đối

với doanh nghiệp Việt Nam muốn bước ra biển lớn trong xu thế toàn cầu hóa hiện nay.

Với những câu chuyện trên đây, chúng ta thấy rằng kiến thức hiểu biết về WTO, những hiệp định thương mại đã ký và sẽ ký là rất cần thiết và quan trọng một khi doanh nghiệp muốn giữ vững thị phần nội địa và phát triển thị phần mới ở nước ngoài. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần có bộ phận theo dõi và cập nhật những thông tin liên quan đến việc áp dụng những điều khoản trong các hiệp định thương mại. Đối với những hiệp định đã được thực thi, những hiệp định đã ký nhưng chưa triển khai và những hiệp định dự kiến sẽ ký trong tương lai, doanh nghiệp cần phải tham gia các đợt tập huấn, thông thường được tổ chức bởi các chi nhánh của Phòng Thương Mại & Công Nghiệp Việt Nam (VCCI) và các hiệp hội chuyên ngành để được hướng dẫn chi tiết về nội dung của những hiệp định này. Ngoài những hiểu biết về các hiệp định thương mại, doanh nghiệp cũng phải nắm rõ các quy định của Chính Phủ có liên quan đến nội dung của các hiệp định thương mại một khi thị trường tại Việt Nam cũng như thị trường của một số nước khác đã hoặc sẽ trở thành một sân chơi chung.

Một thực tế đáng tiếc xảy ra trong thời kỳ hội nhập là nhiều doanh nghiệp Việt Nam đã không kịp thời tận dụng các yêu cầu và lợi thế nêu trên vì không nắm được nội dung của các hiệp định thương mại cũng như các quy định liên quan của Chính Phủ. Chính lý do này đã khiến cho họ không có sự chuẩn bị đầu tư trước đó cho hoạt động sản xuất, chất lượng sản phẩm, kế hoạch gìn giữ thị phần nội địa đang có và phát triển thị phần xuất khẩu mới... Rủi ro hơn, một số doanh nghiệp đã bị thiệt hại nặng nề khi những lô hàng xuất khẩu của họ bị các nước nhập khẩu áp thuế chống phá giá do vi phạm quy định hàng hóa.

LỜI KẾT:

CEO cần có hiểu biết nhất định và cập nhật kiến thức thường xuyên về các hiệp định thương mại quốc tế và những quy định trong nước có ảnh hưởng đến lĩnh vực/ngành đang kinh doanh.

Bạn nắm bắt được gì từ các hội nghị, diễn đàn, gặp gỡ, giao lưu, v.v... trong nước và quốc tế?

Như đã đề cập ở câu 2, ngoài kiến thức quản trị bài bản, CEO cần nắm được kiến thức thực tế liên quan đến hoạt động bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Để nắm được những kiến thức này, việc tham gia các hội nghị, diễn đàn, gặp gỡ, giao lưu, v.v... trong nước và quốc tế là quan trọng.

Thông thường, các hội nghị, diễn đàn, gặp gỡ, giao lưu, v.v... được tổ chức nhằm tạo điều kiện cho những người tham gia nắm bắt những chủ trương, chính sách, dự thảo,... trong nước và những xu thế, trào lưu, hướng đi mới... của thế giới. Sau đó, những người có mặt tại các sự kiện này sẽ cùng nhau bàn bạc, thảo luận để đưa ra những kiến nghị, giải pháp hoặc thống nhất ý kiến chung về một số vấn đề liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp.

Kiến thức có được từ những sự kiện nêu trên khác với kiến thức từ sự tự nghiên cứu hoặc được truyền thụ, hướng dẫn qua các buổi đào tạo, huấn luyện, tập huấn. Trước tiên, những người chủ trì và các diễn giả tại các hội nghị, diễn đàn quan trọng thường là những nhân vật có vị trí chủ chốt trong chính phủ hoặc tại các doanh nghiệp, tổ chức lớn, có uy tín và tầm ảnh hưởng nhất định. Họ cũng có thể là những chuyên gia hàng đầu trong lĩnh vực nào đó trong nước và trên thế giới. Chính vì vậy, ý kiến của họ đưa ra thường có giá trị và trọng lượng đối với người nghe. Kế đến, ý kiến của đa số những người tham gia sự kiện – các doanh nhân và đại diện của những cơ quan, tổ chức kinh tế... cũng thường được đánh giá cao và ghi nhận trong quá trình thảo luận. Với kiến thức đa chiều như vậy, chắc chắn rằng chúng ta sẽ học hỏi được rất nhiều

điều thông qua việc lắng nghe, phát biểu, hỏi, đáp và quan trọng nhất là có nhiều thông tin, kiến thức thu thập được từ nhiều người khác nhau của nhiều tổ chức khác nhau trong thời gian nhất định diễn ra sự kiện.

Nhờ vào những lần tham gia các hội nghị, diễn đàn, gặp gỡ, giao lưu, v.v..., với những kiến thức và thông tin thu thập được, doanh nghiệp có dịp nhìn lại hoạt động của mình để từ đó có những cải tiến, thay đổi, điều chỉnh... phù hợp. Doanh nghiệp cũng có thể nảy sinh những suy nghĩ, ý tưởng kinh doanh, hợp tác, những chiến lược, kế hoạch... mới giúp doanh nghiệp phát triển trong tương lai. Thậm chí, doanh nghiệp cũng có thể tự tìm hoặc tạo ra các cơ hội, thách thức cho chính mình trên con đường kinh doanh mới.

Thực tế hiện nay cho thấy không ít doanh nghiệp Việt Nam thành công ngày hôm nay chính nhờ vào việc họ đã sớm học hỏi kiến thức từ các hội nghị, diễn đàn được tổ chức cách đây hàng chục năm trời. Trong khi đó, những đối thủ đồng thời với họ năm nào vào thời điểm hiện tại đã tụt hậu khá xa so với họ.

LỜI KẾT:

CEO và đội ngũ cần cập nhật kiến thức thông qua việc tham gia các diễn đàn, hội nghị, gặp gỡ, giao lưu, v.v... càng nhiều càng tốt.

Bạn có thực biết và thực nhớ những kiến thức căn bản về địa lý và lịch sử Việt Nam?

Một sự thật đáng tiếc với không ít học sinh lúc còn ngồi trên ghế nhà trường là không quan tâm, thậm chí không thích, hai môn Sử và Địa! Đến khi không còn cấp sách đến trường, trong những dịp đi đây, đi đó, họ mới chợt nhận ra kiến thức về địa lý và lịch sử Việt Nam của họ còn quá nghèo nàn và phải bắt đầu lần mò, tìm hiểu lại từ đầu.

Khi những doanh nghiệp trong nước cũng như doanh nghiệp nước ngoài tại Việt Nam muốn tổ chức hệ thống bán hàng nội địa, họ nhất thiết phải có kiến thức về địa lý. Nắm vững “đường đi, nước bước” về địa lý Việt Nam sẽ giúp doanh nghiệp đưa ra quyết định quan trọng về việc lập bản đồ bán hàng theo khu vực không chỉ dừng lại ở 3 miền Bắc, Trung, Nam chung chung. Cụ thể hơn, sẽ có hai vùng ở miền Bắc tập trung ở Đông Bắc Bộ và Tây Bắc Bộ. Tương tự đối với miền Trung, sẽ có Bắc Trung Bộ, Trung Trung Bộ và Nam Trung Bộ. Với đặc điểm kênh rạch chằng chịt tại Miền Nam, sẽ có khu vực Đông Nam Bộ, Tây Nam Bộ, hoặc nhiều hơn. Bản đồ cũng có thể được chia theo vùng liên kết bao gồm một phần của Đông Bắc Bộ với một phần của Bắc Trung Bộ hoặc tách khu vực thuộc cao nguyên với khu vực thuộc đồng bằng, v.v...

Theo bản đồ như vậy, doanh nghiệp sẽ biết nên đặt văn phòng chi nhánh, tổng kho, kho trung chuyển ở đâu là tiện lợi hoặc tổ chức các nhóm bán hàng như thế nào là phù hợp để giúp doanh nghiệp dễ dàng bám sát và khai thác triệt để thị trường từng nơi. Về việc lưu thông hàng hóa, nhờ có bản đồ này, doanh nghiệp sẽ biết cách tự tổ chức việc giao hàng hay thuê các dịch vụ vận tải đi qua

những con đường liên thông ngắn nhất để đưa hàng kịp thời đến 63 tỉnh thành toàn quốc, đặc biệt trong mùa cao điểm! Nhiều doanh nghiệp, do có kiến thức địa lý tốt, hàng năm đã lập ra kế hoạch và sử dụng ngân sách bán hàng thực tế và hiệu quả. Đặc biệt, chi phí vận chuyển, vốn chiếm một tỷ lệ lớn trong ngân sách bán hàng, đã được tiết kiệm một cách đáng kể.

Trong khi kiến thức địa lý giúp ích doanh nghiệp tổ chức hiệu quả công tác bán hàng, vận chuyển và sử dụng chi phí thì kiến thức về lịch sử đóng một vai trò quan trọng trong việc giúp doanh nghiệp chọn lọc đội ngũ bán hàng và đối tác phân phối thuộc nhiều kênh bán hàng khác nhau phù hợp theo từng địa phương, khách sỉ, khách lẻ... khác nhau. Dân tộc Việt Nam có niềm tự hào lịch sử riêng của mình. Tương tự, mỗi vùng, mỗi miền đều có nét suy nghĩ và tính cách riêng của mình do ít nhiều bị ảnh hưởng bởi lịch sử và văn hóa địa phương. Ngoài chuyện bàn bạc trong làm ăn, những hiểu biết của doanh nghiệp về những danh nhân, lịch sử, văn hóa của những vùng, miền này sẽ giúp tạo nên sự gần gũi, thân thiết giữa doanh nghiệp với các đối tác làm ăn. Bên cạnh đó, đối với đội ngũ bán hàng, khi tuyển dụng những nhân viên có quê quán tại địa bàn bán hàng, doanh nghiệp sẽ yên tâm phần nào vì những nhân viên này sẽ nhanh chóng nắm bắt đặc điểm của thị trường bán sỉ, bán lẻ, B2B..., dễ dàng giao tiếp và thuyết phục khách hàng địa phương cũng như biết thiết kế những chương trình bán hàng phù hợp với tâm lý, thói quen, văn hóa tiêu dùng... của dân cư tại địa bàn. Hiểu biết về lịch sử, văn hóa, tập tục... vùng miền cũng giúp cho các hoạt động marketing của doanh nghiệp đạt hiệu quả đáng kể khi tổ chức các chương trình hoạt náo, tham gia trưng bày sản phẩm tại các hội chợ địa phương đi theo các lễ hội, sự kiện của từng khu vực.

Biết tận dụng kiến thức về địa lý và lịch sử Việt Nam sẽ giúp cho doanh nghiệp Việt Nam không chỉ thành công trong kinh doanh mà còn tạo nên một hình ảnh tích cực về doanh nghiệp đối với thị trường, người tiêu dùng và cộng đồng, xã hội nói chung.

LỜI KẾT:

CEO nên có kiến thức về địa lý và lịch sử Việt Nam. Ngoài mục đích phục vụ cho việc kinh doanh, những kiến thức quan trọng này sẽ tạo nên hình ảnh tích cực về CEO và doanh nghiệp trong suy nghĩ của đội ngũ, đối tác và người tiêu dùng cả nước.

Kiến thức của bạn về ngôn ngữ, lịch sử, văn hóa, tôn giáo, thông tục làm ăn, v.v... khi làm ăn với đối tác nước ngoài như thế nào?

Để xây dựng và triển khai một kế hoạch xuất khẩu hiệu quả, bên cạnh những việc phải làm thuộc về chuyên môn, nghiệp vụ, những hiểu biết của bạn về ngôn ngữ, văn hóa, tôn giáo, thông tục làm ăn, v.v... của đối tác nước ngoài đóng vai trò quan trọng trong việc thiết lập mối quan hệ ban đầu cũng như trong quá trình làm ăn với đối tác.

Về ngôn ngữ, ngoài tiếng Anh là tiếng thông dụng trong kinh doanh quốc tế, nếu bạn biết nhiều hoặc đôi chút về ngôn ngữ của đối tác thì sẽ là một lợi thế. Tại các hội chợ địa phương hay trong những dịp đi thăm thị trường, nếu bạn biết sử dụng ngôn ngữ của người bản địa khi chào hỏi hoặc trao đổi một vài thông tin cần bản về sản phẩm hay tình hình bán hàng, chắc chắn bạn sẽ gây được sự chú ý và cảm tình của đối tác. Đa số những doanh nghiệp có mạng lưới bán hàng Việt Nam tại các nước Đông Nam Á đều có đội ngũ biết nói tiếng Myanmar, Thái Lan, Philippines, v.v... Tương tự, sẽ không thể hoặc vô cùng khó nếu bạn tiếp cận thị trường Trung Quốc hay các nước nói tiếng Nga như Nga, Belarus, Kazakhstan, v.v... mà không biết nói tiếng Hoa hoặc Nga! Để giúp làm ăn thành công với đối tác nước ngoài, ngoài sản phẩm, giá bán, tín dụng/thanh toán, giao hàng, v.v..., kiến thức giao tiếp qua ngôn ngữ, đặc biệt là văn viết và trao đổi trực tiếp rất quan trọng. Một bức e-mail hay một lời nói của doanh nghiệp được đưa ra đúng thời điểm sẽ có thể giúp đối tác có quyết định tích cực về

quan hệ làm ăn giữa hai bên.

Biết sử dụng ngôn ngữ đã khó, có kiến thức về văn hóa, tôn giáo, thông tục làm ăn, v.v... tại các thị trường nước ngoài lại càng khó hơn. Bên cạnh sự khác biệt về văn hóa giữa các nước Âu Mỹ với Việt Nam, bản thân các nước tại Châu Âu cũng có những văn hóa khác nhau buộc chúng ta phải nắm khi muốn làm ăn với họ. Làm thế nào để dung hòa lợi ích của khách hàng Anh và Pháp khi giữa hai khách hàng có sự bất đồng? Có nên áp dụng cách bán hàng tại thị trường Mỹ vào thị trường các nước nói tiếng Nga? Cách chào hỏi, tặng quà, ngồi đúng chỗ trong các cuộc họp, bữa ăn... là một số nét văn hóa ứng xử cần nắm bắt phải biết để tránh những hiểu lầm hoặc cái nhìn không hay của đối tác ngay từ lúc đầu làm quen. Đặc biệt, hiểu biết về tôn giáo sẽ giúp doanh nghiệp rất nhiều trong thời gian thiết lập mối quan hệ làm ăn với đối tác. Đối tác có thể bỏ qua sơ suất của bạn về những khác biệt văn hóa giữa hai bên. Tuy nhiên, nếu một cử chỉ hay lời nói, hành động nào đó thể hiện thái độ không khéo hay vô tình của bạn về tín ngưỡng của đối tác thì kết quả sau đó rất tiêu cực! Về thông tục làm ăn như lên cuộc hẹn, trao đổi thông tin qua e-mail, điện thoại, xác nhận thời gian xử lý vấn đề, v.v... chúng ta cũng cần biết trước để tránh ngỡ ngàng hoặc thậm chí bức bối trước cách làm việc của đối tác.

LỜI KẾT:

CEO nên có kiến thức về lịch sử, văn hóa, tôn giáo, thông tục làm ăn, v.v... của đối tác nước ngoài và thể hiện kiến thức này trong quá trình tiếp xúc ban đầu và tạo lập/duy trì mối quan hệ lâu dài với họ. Những kiến thức này thể hiện hình ảnh tích cực và đáng tin cậy của CEO trong ánh mắt và suy nghĩ của đối tác.

Ngoài các kênh báo chí, truyền hình..., có phải bạn nắm bắt thông tin và tích lũy kiến thức chủ yếu từ Internet?

Internet, từ khi ra đời đến nay, quả thật là một kênh thông tin khổng lồ để hầu hết mọi người, đặc biệt giới kinh doanh, tìm hiểu, tra cứu, tận dụng và qua đó có thể thu thập thêm thông tin phục vụ cho công tác chuyên môn cũng như nghề nghiệp của mình.

Nhìn ở góc độ khác, Internet là một trong những kênh thông tin và không phải là kênh kiến thức. Chính vì vậy, chúng ta cần thận trọng với những thông tin trên Internet và đừng ngộ nhận đó là kiến thức. Đã có những thông tin sai lệch, không có kiểm chứng về mặt khoa học, được đưa vô trách nhiệm lên Internet và một khi những thông tin này được sử dụng như cơ sở khoa học để lập và triển khai các dự án kinh doanh thì hậu quả sẽ vô cùng nguy hiểm!

Kiến thức nói chung vốn được truyền thụ chủ yếu qua trường lớp. Bên cạnh đó, việc nghiên cứu, tìm tòi kiến thức qua những loại sách, báo chí chuyên ngành có uy tín là một cách để tích lũy kiến thức chính thống. Ngoài ra, kiến thức cũng có thể được thu thập qua việc tham gia các buổi trình bày của những nhà khoa học, chuyên gia, giới học thuật về những công trình, tác phẩm của họ và từ các chương trình và nguồn thông tin đáng tin cậy trên một số kênh truyền hình và Internet. Đặc biệt đối với quản trị kinh doanh, kiến thức còn được tích lũy từ việc lắng nghe, trao đổi với những người đã có kinh nghiệm lâu năm trong ngành.

Trong thực tế, để có thêm kiến thức, chúng ta hãy vào thư viện, nơi những cuốn sách, tạp chí... có uy tín, được thừa nhận, đáng tin cậy – kho tàng kiến thức của nhân loại – đang chờ đón chúng ta. Chúng ta nên dành thời gian gặp gỡ, trao đổi với những học giả nổi tiếng nhưng khiêm nhường. Khi kinh doanh theo một lĩnh vực/ngành nào đó, bạn nên tham gia các hội chợ lĩnh vực/ngành hằng năm và cố gắng tham dự các buổi trình bày chuyên ngành được tổ chức trong thời gian diễn ra hội chợ. Bạn cũng cần sắp xếp các cuộc hẹn với các tổ chức tư vấn, chuyên gia, nhà nghiên cứu, những đối tác cung cấp, khách hàng lâu năm... để có những thông tin, kiến thức cập nhật, đáng tin cậy về những công nghệ mới, xu hướng nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới. Trong một số trường hợp, bạn cần phải tìm mua những báo cáo khoa học do các tổ chức nghiên cứu có tiếng tăm trên thế giới phát hành, ký kết các hợp đồng chuyển giao công nghệ đã được kiểm chứng về lý thuyết lẫn thực hành...

LỜI KẾT:

CEO cần nắm thông tin và tích lũy kiến thức có cơ sở khoa học đã được kiểm chứng, đáng tin cậy.

Bạn có hiểu biết về bóng đá và những nghệ thuật khác?

Bóng đá và nghệ thuật, đặc biệt là âm nhạc, văn học, điện ảnh, luôn gắn liền với cuộc sống thường nhật của chúng ta. Đối với người làm kinh doanh, bóng đá và nghệ thuật đôi lúc có thể được xem như một trong những chất xúc tác tạo nên niềm cảm hứng và niềm vui trong công việc. Bóng đá và nghệ thuật cũng có thể giúp việc hợp tác giữa các đối tác kinh doanh ngày một khăng khít hơn. Và bạn nên có hiểu biết về bóng đá và nghệ thuật.

Đối với những doanh nghiệp muốn xây dựng hệ thống bán hàng nội địa xuyên suốt 63 tỉnh thành tại Việt Nam và/hoặc phát triển mạng lưới phân phối hàng xuất khẩu ở thị trường nước ngoài, bên cạnh những hiểu biết về lịch sử, văn hóa, ..., họ nên biết về sở thích bóng đá và nghệ thuật của đối tác làm ăn. Thường thức cải lương Nam Bộ trong một bữa ăn với nhà phân phối người Nam hoặc luận với nhau về ý tứ và những làn điệu của dân ca Quan Họ khi ngồi nhâm nhi cốc rượu với khách hàng miền Bắc chắc chắn sẽ khiến cho hai đối tác cảm thấy gần nhau hơn. Tương tự, vào mùa tranh giải Oscar hằng năm hoặc World Cup, khi bạn dùng cơm tối với khách hàng nước ngoài, bóng đá và điện ảnh sẽ là những đề tài thú vị khiến câu chuyện giữa đôi bên, ngoài những vấn đề về kinh doanh, trở nên sôi nổi hơn. Sự gặp nhau trong hiểu biết về bóng đá và nghệ thuật sẽ giúp quan hệ giữa đại diện của hai doanh nghiệp và sau đó là quan hệ giữa hai doanh nghiệp trở nên gần bó hơn. Đặc biệt, chính nhờ vào sự đồng điệu này, các doanh nghiệp sẽ phần nào dễ chia sẻ với nhau về những khó khăn, áp lực của kinh doanh và cùng tìm giải pháp cho những phát sinh có thể xảy ra trong quá trình làm ăn.

Hiểu biết về bóng đá và nghệ thuật không chỉ dừng lại việc giúp

thắt chặt mối quan hệ đối tác trong kinh doanh. Trong quan hệ đồng nghiệp, giữa cấp trên và đội ngũ, bóng đá và nghệ thuật cũng là cầu nối thân thiết tạo sự gắn gũi, hòa đồng với nhau. Hằng năm, các doanh nghiệp thường tổ chức những hoạt động văn thể mỹ, trong đó có những trận bóng giao lưu giữa các đội. Đặc biệt vào những ngày cuối năm Âm Lịch, hầu hết những doanh nghiệp Việt đều tổ chức tiệc Tất Niên có hoạt động văn nghệ. Và đây chính là những lúc hiểu biết về bóng đá và âm nhạc sẽ giúp ích cho bạn rất nhiều.

LỜI KẾT:

CEO, nếu có điều kiện, nên tìm hiểu thêm về bóng đá, thể thao và những nghệ thuật khác, không chỉ của địa phương trong nước mà còn của nhiều quốc gia, dân tộc khác nhau trên thế giới. Kiến thức này sẽ trở thành công cụ hữu hiệu cho hoạt động kinh doanh và giúp tạo nên tinh thần đồng đội trong doanh nghiệp.

Bạn là người biết cách giao tiếp và có kiến thức về ẩm thực?

Trong kinh doanh, hiểu biết về nghi thức giao tiếp cũng như kiến thức về ẩm thực đóng một vai trò quan trọng không kém nội dung được bàn bạc trong cuộc họp hay trên bàn ăn. Bên cạnh đó, tại các hội nghị, diễn đàn, phong cách giao tiếp của bạn sẽ nói lên bạn là ai và doanh nghiệp của bạn như thế nào. Giao tiếp và ẩm thực, nếu không biết hoặc không khéo, ít nhiều sẽ gây ảnh hưởng tiêu cực đến việc hợp tác giữa doanh nghiệp và đối tác về lâu dài.

Nói về giao tiếp, sự hiểu biết cần có không chỉ dừng lại ở những chuyện đơn giản như cách ăn mặc, chào hỏi, trao nhận danh thiếp... mà còn phải có sự sâu sắc tùy theo mục đích, đối tượng, nội dung, thời gian... của buổi gặp gỡ. Những cuộc hẹn khách hàng lần đầu tại các hội chợ sẽ khác với những cuộc gặp gỡ riêng dành cho từng đối tác sau này và khác hẳn với những buổi trao đổi cùng quan khách tại các hội nghị, diễn đàn với sự có mặt của những nhân vật quan trọng. Qua phong thái trao đổi trong cuộc họp và ăn uống khi dùng bữa của bạn, đối tác sẽ có thể bước đầu đánh giá về bạn. Từ chuyện chọn hoa, tặng quà cho đến việc xem kỹ những lời chúc, chia buồn vào những dịp khác nhau, đặc biệt đối với đối tác nước ngoài tùy theo tuổi tác, tình trạng hôn nhân, giới tính khác nhau, việc giao tiếp lại càng đòi hỏi sự tinh tế nhiều hơn nữa... Sẽ khó để nói hết những gì cần, nên và/hoặc không nên, thậm chí không được trong quá trình giao tiếp giữa doanh nghiệp với đối tác trong và ngoài nước. Tuy nhiên, điều quan trọng để giúp tránh những sự cố đáng tiếc có thể xảy ra khi giao tiếp là bạn cần phải tự tìm hiểu văn hóa, phong tục tập quán, tôn giáo, v.v... của đối tác trước khi giao tiếp với họ. Đừng xem thường chuyện giao tiếp sau thời gian bạn đã làm ăn với họ. Với những đối

tác xem trọng lễ nghi, những thái độ, lời ăn tiếng nói của bạn đôi lúc sẽ có thể bị nghi nhầm với sự không tôn trọng đối tác, tạo ra những hậu quả không hay sau này trong quan hệ giữa hai bên. Có thể do phải biết cách giao tiếp từ những chuyện nhỏ nhặt nhất cho đến những chuyện lớn hơn nên giao tiếp trở thành một nghệ thuật chẳng? Khéo giao tiếp cũng là một cách để giúp doanh nghiệp thành công trong kinh doanh vậy!

Ẩm thực, như đã nói ở trên, là phần không thể thiếu trong nghệ thuật giao tiếp. Nhiều người nhầm lẫn giữa sự phô trương, khoe khoang với phong cách lịch thiệp và thể hiện sự tôn trọng đối với đối tác. Kiến thức về ẩm thực không chỉ được hiểu là phải rành rẽ từng món ăn, thức uống, cách chế biến, nguồn gốc từ đâu... Hiểu biết về ẩm thực là phải biết chọn thực đơn đúng, an toàn với phong cách phục vụ phù hợp dành cho những buổi gặp gỡ, tiệc tùng... có mục đích, nội dung, thành phần tham dự, tôn giáo... khác nhau. Thậm chí, bạn cần phải tham khảo ý kiến của các chuyên gia ẩm thực trước khi tổ chức những buổi chiêu đãi long trọng. Đã có những doanh nghiệp Việt Nam phạm phải sai lầm lớn khi tổ chức tiệc với món ăn, thức uống bị xem là xúc phạm với tín ngưỡng của đối tác. Bạn nên có danh sách những loại quán, nhà hàng từ bình dân đến sang trọng để đáp ứng những yêu cầu căn bản nêu trên về ẩm thực. Không quá khó như nghệ thuật giao tiếp nhưng kiến thức về ẩm thực cần được học và xem xét kỹ khi doanh nghiệp bước đầu làm quen cũng như làm ăn lâu dài với đối tác sau này.

LỜI KẾT:

CEO và những quản lý cấp cao của doanh nghiệp nên biết nghi thức giao tiếp và có kiến thức nhất định về ẩm thực, đặc biệt về ẩm thực quốc tế.

10 CÂU HỎI VỀ KINH NGHIỆM

Hôm nay là học trò của hôm qua.

(Thomas Fuller)

Cùng với tính cách, năng lực và kiến thức, những trải nghiệm trong cuộc sống và kinh doanh sẽ là vốn liếng hết sức cần thiết cho một CEO khi đầu tư vào sự nghiệp cá nhân nói chung hay một công việc nào đó nói riêng. Cuộc sống vốn thiên hình vạn trạng và kinh doanh cũng muôn màu muôn vẻ. Chính vì vậy, sẽ khó để nói hết những kinh nghiệm cần có đối với một CEO.

Rất mong quý độc giả sẽ không phải trả giá nhiều để có những kinh nghiệm tiêu biểu được đề cập qua 10 câu hỏi.

Trước khi trở thành CEO, bạn có từng trải qua công việc của những vị trí khác nhau trong các tổ chức kinh doanh cùng ngành khác nhau?

Ngoại trừ những CEO vốn là chủ doanh nghiệp kiêm nhiệm, đa số các CEO, trước khi ngồi vào chiếc ghế cao nhất của bộ máy điều hành, đều đã từng trải qua công việc của nhiều vị trí khác nhau trong cùng một tổ chức hoặc tại nhiều tổ chức kinh doanh cùng ngành khác nhau. Và cũng chính nhờ vào kinh nghiệm này mà các CEO đã rút ngắn một phần thời gian trên con đường đưa tổ chức của mình đến đích thành công. Tại sao?

Quả thật, nếu bạn đã từng là một nhân viên bán hàng hay làm việc tại phòng tài chính-kế toán, rồi lên cao hơn nữa là một trưởng phòng kinh doanh, giám đốc tài chính, giám đốc một công ty thành viên hay phó tổng giám đốc của một tập đoàn, qua những công việc khác nhau với những vị trí, chức vụ khác nhau, bạn sẽ thấy rõ điều muốn và cần đối với những bản mô tả công việc khác nhau liên quan đến chuyên môn, nghiệp vụ, kinh nghiệm, chính sách, chế độ v.v... Bạn cũng sẽ thấy được tâm tư, tình cảm của người đảm nhận công việc khi ở những vị trí khác nhau trong doanh nghiệp. Khi còn là một nhân viên, điều bạn thường quan tâm là được có công việc ổn định, thu nhập ngày một tăng. Đến lúc trở thành cấp quản lý, bạn mong muốn được giao quyền, được thể hiện, được đề bạt lên cao nữa... Về công tác lãnh đạo và quản trị, dù cùng đảm đương một vị trí giống nhau

nhưng trưởng phòng của một công ty nhỏ với khoảng vài trăm người sẽ có vai trò và tầm quan trọng khác với một trưởng phòng tại một tập đoàn gồm hàng ngàn đến hàng chục ngàn người với nhiều công ty thành viên khác nhau. Trong chừng mực nào đó, khi đã kinh qua những chức vụ quản lý khác nhau tại những tổ chức kinh doanh khác nhau, bạn có thể thấy được những bài học thành công hay thất bại của những tổ chức này. Điều này cho thấy sẽ rất hữu ích cho những CEO tương lai khi họ đảm nhận trọng trách đứng đầu tổ chức kinh doanh mới nếu trước đó họ đã có những trải nghiệm nêu trên. Những kinh nghiệm quý giá này sẽ giúp họ rất nhiều trong việc tổ chức bộ máy hoạt động, đối nhân xử thế... tại tổ chức kinh doanh mới. Đặc biệt, những bài học thất bại hay thành công rút ra từ những tổ chức kinh doanh trước đây sẽ giúp cho việc lãnh đạo, điều hành của CEO thực tế và hiệu quả hơn. Từ đó, con đường đi đến thành công của tổ chức kinh doanh mới cũng sẽ bớt chông gai và nhanh chóng hơn.

Ngược lại với CEO từng trải trên đây và những CEO vốn là chủ doanh nghiệp, một CEO của một tổ chức kinh doanh mới mà chưa hề có kinh nghiệm nhiều về một số công việc, vị trí của cấp dưới thì việc lãnh đạo và quản trị của họ sẽ gặp rất nhiều khó khăn và khả năng thất bại khá cao! Trong thực tế, đã có những Phó tổng Giám đốc Việt Nam từng điều hành công việc kinh doanh, tài chính thành công tại những công ty cổ phần chuyên về sản xuất, thương mại có tiếng tăm nhưng khi họ ngồi vào chiếc ghế CEO của một tập đoàn cùng ngành gồm nhiều công ty thành viên vừa cổ phần, vừa trách nhiệm hữu hạn thì chỉ có thể tại vị trong vòng 1 năm và phải ra đi vì họ chưa có nhiều kinh nghiệm trong việc tham gia quản lý trước đó ở những vị trí khác nhau tại các tập đoàn dù cùng ngành.

LỜI KẾT:

Để trở thành một CEO, bạn nên bắt đầu công việc từ thấp lên cao tại nhiều tổ chức kinh doanh khác nhau và cần một thời gian trải nghiệm nhất định trước khi nhận lấy trọng trách cao nhất của bộ máy điều hành mới.

Ngoài lĩnh vực/ngành bạn đang đương nhiệm, những lĩnh vực/ngành nào khác bạn đã từng tham gia?

Như đã nói ở câu 1, kinh nghiệm làm việc ở những tổ chức khác nhau sẽ giúp ích cho CEO tương lai rất nhiều. Khái niệm “Những tổ chức khác nhau” được hiểu ở 2 trường hợp. Đó là (1) tuy các tổ chức khác nhau về quy mô, hình thức nhưng bản chất về lĩnh vực/ngành thì không khác nhau và (2) những tổ chức này khác nhau cả về quy mô, hình thức lẫn lĩnh vực/ngành. Câu hỏi trên đây muốn tập trung vào trường hợp số 2.

Một khái niệm khác về ý nghĩa của lĩnh vực/ngành trong phạm vi câu hỏi trên cũng được hiểu như sau:

- Từ du lịch chuyển sang ngân hàng; từ sản xuất chuyển sang thương mại;
- Từ sắt, thép chuyển sang bánh, kẹo; từ bàn, ghế văn phòng chuyển sang bảo hiểm;
- Từ bán sỉ chuyển sang bán lẻ/bán hàng qua mạng;
- v.v...

Trong thực tế, có những CEO thành công chỉ chuyên vào một lĩnh vực/ngành và thông thường, họ xuất thân từ chính lĩnh vực/ngành đó đi lên. Trong khi đó, những CEO khác thành công trong công tác lãnh đạo và quản trị ở nhiều lĩnh vực/ngành khác nhau.

Đối với những CEO này, chắc chắn họ đã phải trải qua nhiều công việc ở nhiều tổ chức khác nhau thuộc những lĩnh vực/ngành khác nhau trước khi nhận chức vụ CEO tại một tổ chức kinh doanh mới.

Những lĩnh vực/ngành khác nhau sẽ giúp đem lại những kinh nghiệm khác nhau cho CEO trong việc đưa ra các quyết định đầu tư, chiêu thức marketing, chương trình bán hàng, cách tính toán hiệu quả kinh doanh... phù hợp với nét đặc thù của lĩnh vực/ngành đó. Tổ chức hoạt động một công ty sản xuất khác hẳn tổ chức bộ máy của một công ty thương mại. Mục đích cuối cùng của công ty sản xuất là nhà máy của họ phải sản xuất ra nhiều chủng loại sản phẩm đạt các tiêu chuẩn và yêu cầu của bên mua hàng. Chính vì vậy, doanh nghiệp sẽ đầu tư chủ yếu vào hoạt động nghiên cứu phát triển, máy móc thiết bị, nguyên vật liệu, đội ngũ kỹ thuật và công nhân lành nghề. Trong khi đó, nhằm mục đích bán hàng với một thị phần mong đợi nào đó, công ty thương mại sẽ đầu tư vào hệ thống phân phối, hoạt động bán hàng/marketing và đội ngũ bán hàng/marketing chuyên nghiệp. Tương tự, không thể đem các chương trình khuyến mãi của lĩnh vực hàng không áp dụng cho sản phẩm sắt, thép một khi đối tượng khách hàng và hành vi mua hàng hoàn toàn khác nhau. Nói về văn hóa doanh nghiệp, văn hóa ứng xử trong lĩnh vực khách sạn cũng khác với văn hóa ứng xử trong lĩnh vực vận chuyển-giao nhận giữa một bên thiên về sự chăm sóc đến cá nhân khách hàng và bên còn lại hướng đến sự an toàn của hàng hóa của khách hàng. Sự trải nghiệm qua những lĩnh vực/ngành khác nhau cũng giúp cho CEO nhìn thấy điểm hay/dở hoặc phù hợp/không phù hợp về hệ thống quản trị, văn hóa doanh nghiệp, v.v... của từng lĩnh vực/ngành để từ đó giúp CEO định ra được những điểm chung trong công tác lãnh đạo, quản trị của một doanh nghiệp bất kể lĩnh vực/ngành khác nhau.

LỜI KẾT:

Một CEO chuyên nghiệp nên trải qua nhiều lĩnh vực/ngành khác nhau để giúp nhìn thấy nhanh bức tranh về doanh nghiệp như hệ thống quản trị, văn hóa... theo yêu cầu đặc thù của lĩnh vực/ngành, giúp CEO định hình được cách lãnh đạo và quản trị phù hợp đối với một lĩnh vực/ngành mới.

Những nghề nào bạn đã trải qua sẽ có thể giúp bạn đáng kể khi đảm trách công việc của CEO?

Trước khi bàn đến những nghề sẽ có thể hỗ trợ công việc của một CEO, chúng ta hãy thử xem qua thực tế những gì CEO đang làm thông qua những tiêu chí thông thường đánh giá về một CEO.

Sẽ khó để nói hết những gì CEO đang làm ở góc nhìn CEO vừa là cấp điều hành cao nhất vừa là cấp quản lý sát nhất đối với đội ngũ. Một CEO chỉ chủ yếu ngồi bàn giấy, xem báo cáo, đi dự họp, tham gia vào các buổi chiêu đãi, đánh golf... thì công việc sẽ khác hẳn với công việc của một CEO không chỉ làm việc ở văn phòng mà còn đi thị trường, lăn xả vào công việc cùng đội ngũ... Dù công việc của CEO dưới hình thức nào, những tiêu chí đánh giá hàng năm về hiệu quả công việc của một CEO, tùy thuộc vào yêu cầu theo những giai đoạn phát triển khác nhau của doanh nghiệp, đều chủ yếu tập trung vào những điểm chính như kết quả kinh doanh hàng năm, các chỉ số tài chính, giá cổ phiếu, hình ảnh thương hiệu, thị phần, tình hình quản trị nội bộ doanh nghiệp, tuân thủ luật pháp, v.v...

Theo những tiêu chí căn bản được đề cập trên đây, chúng ta thấy rằng có nhiều nghề khác nhau có thể giúp đáng kể cho một CEO tương lai. Một số nghề tiêu biểu nên được trải qua từ vị trí nhân viên lên đến cấp quản lý trước khi bạn trở thành một CEO như:

- Bán hàng/dịch vụ: bán sỉ/lẻ/qua mạng; bán hàng cho nhiều loại hàng từ máy móc thiết bị/công nghiệp/tiêu dùng/tiêu dùng nhanh đến dịch vụ như ngân hàng, khách sạn, hàng không...; bán hàng ở thị trường nội địa/xuất khẩu, v.v...;

- Marketing: lĩnh vực sản xuất; thương mại; sản xuất & thương mại; dịch vụ; marketing nội địa và xuất khẩu, v.v...;
- Tài chính/kế toán: lĩnh vực dịch vụ, tiêu dùng, sản xuất, v.v...;

Trong thực tế, đa số CEO đều có sẵn những năng lực nhất định liên quan đến hoạt động marketing/bán hàng và/hoặc tài chính, vốn là những mảng cốt lõi của doanh nghiệp. Chính vì vậy, bên cạnh năng lực sẵn có, nếu họ trải qua những nghề bán hàng, marketing hay tài chính trước khi làm CEO thì điều đó sẽ vô cùng hữu ích cho họ một khi trở thành CEO thực sự sau này.

Nếu bạn đã từng là luật sư, giảng viên, kỹ sư hay thư ký... thì kinh nghiệm những nghề đó cũng sẽ là một nền tảng tốt để giúp bạn trở thành một CEO trong cùng ngành hoặc khác ngành.

Chắc chắn rằng không phải kinh qua những nghề tiêu biểu trên đây là đủ để giúp cho công việc của một CEO trở nên trôi chảy. Đây chỉ là một trong những kinh nghiệm nên có để phần nào giúp CEO lãnh đạo và quản trị doanh nghiệp thuận lợi hơn.

LỜI KẾT:

Nếu mong muốn trở thành một CEO tương lai, bạn nên học hỏi và tích lũy kinh nghiệm càng nhiều càng tốt ở nhiều lĩnh vực khác nhau, đặc biệt lĩnh vực tài chính/kế toán, bán hàng/marketing.

Đã bao giờ chính bạn thành lập một doanh nghiệp nhỏ ngay từ ngày đầu góp vốn và trực tiếp lãnh đạo và điều hành?

Nếu bạn đã từng tham gia thành lập một doanh nghiệp nhỏ ngay từ ngày đầu góp vốn cũng như trực tiếp lãnh đạo và điều hành thì đó là một kinh nghiệm rất tốt cho bạn sau này, đặc biệt khi bạn trở thành CEO của một tổ chức kinh doanh có quy mô lớn hơn.

Có những việc được cho là nhỏ, tưởng chừng đơn giản nhưng khi bắt tay vào làm, chúng thực sự không nhỏ và đơn giản tí nào. Đã có không ít CEO tỏ ra lúng túng khi tự mình làm những việc từ A đến Z như tính toán phần vốn góp cần có của một doanh nghiệp nhỏ cùng với các giả thiết về tài sản, nợ, thu, chi, dòng tiền, v.v... Kế đến là việc tổ chức đội ngũ và những chuyện liên quan đến nhân sự. Rồi biết bao chuyện khác về hàng hóa, thị trường, máy móc thiết bị, nguyên vật liệu, tổ chức sản xuất, tổ chức mua hàng, bán hàng, v.v... Ấy là chưa kể những việc hành chánh, thủ tục như xin giấy phép thành lập doanh nghiệp, thuê/mua mặt bằng làm văn phòng, phân xưởng, nhà kho...

Một khi doanh nghiệp chính thức vận hành và bước đầu đi vào hoạt động, những vấn đề của doanh nghiệp cũng bắt đầu xuất hiện, ngày một nhiều và tính phức tạp về bản chất cũng tăng dần theo thời gian. Thông thường, vấn đề nổi cộm trong thời gian đầu chủ yếu là chuyện tài chính với kết quả kinh doanh bị âm, những thay đổi, xáo trộn về nhân sự để hình thành dần một đội ngũ phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp. Cùng với sự phát triển đi lên

của doanh nghiệp với kết quả kinh doanh ngày càng tích cực là sự nảy sinh liên tục những vấn đề liên quan đến bộ máy hoạt động và hệ thống quản trị... Cứ như vậy, doanh nghiệp luôn có vấn đề và người đứng đầu phải luôn tìm giải pháp để xử lý vấn đề. Từ đó, kinh nghiệm lãnh đạo và quản trị cũng được tích lũy dần theo năm tháng.

Rất ít CEO của những doanh nghiệp lớn thành công ngay từ ngày đầu tiên làm CEO nếu không trải qua trước đó những thất bại trong công tác lãnh đạo và quản trị ở doanh nghiệp nhỏ hơn của chính mình hay doanh nghiệp của những người chủ khác. Có một số thất bại khác nhau giữa một doanh nghiệp nhỏ và một doanh nghiệp lớn về bản chất. Trong khi hầu hết các doanh nghiệp nhỏ chỉ tập trung kinh doanh theo lĩnh vực cốt lõi thì các doanh nghiệp lớn hơn nhắm đến kinh doanh đa ngành. Một khi thất bại xảy ra, bản chất và ảnh hưởng đối với hai doanh nghiệp cũng khác nhau. Mặt khác, cũng có những thất bại, tuy mức độ lớn nhỏ khác nhau tùy theo doanh nghiệp lớn hay nhỏ, nhưng đều có chung một bản chất giống nhau. Đó là thất bại trong quản trị nhân sự, tài chính-kế toán... Những bài học thất bại được rút ra trong quá trình lãnh đạo và điều hành doanh nghiệp nhỏ trước đó sẽ là kinh nghiệm giúp CEO lường trước hoặc tránh được những thất bại khi lãnh đạo và điều hành những doanh nghiệp lớn hơn về sau. Tương tự như thất bại, những bài học thành công tại doanh nghiệp nhỏ trước đây như kỹ thuật thương lượng trong quản trị mua hàng, cách khai thác thị trường trong nước và xuất khẩu, các mô hình sản xuất tiên tiến... cũng sẽ được CEO cân nhắc, xem xét tính phù hợp trước khi đem vào áp dụng tại doanh nghiệp mới vào những thời điểm thích hợp.

LỜI KẾT:

Một CEO tương lai, trước khi nhận lấy trọng trách là đầu tàu của một doanh nghiệp lớn, thì nên trải nghiệm qua công tác lãnh đạo và điều hành những công việc lớn, nhỏ khác nhau của một doanh nghiệp nhỏ.

Bạn đã từng điều hành các loại hình doanh nghiệp khác nhau?

Loại hình doanh nghiệp ở đây không chỉ được hiểu rằng đó là doanh nghiệp tư nhân, công ty trách nhiệm hữu hạn hay công ty cổ phần.... Ngoài ý nghĩa này, khái niệm “loại hình doanh nghiệp” còn muốn nói đến các doanh nghiệp gia đình, doanh nghiệp có vốn của nhiều cổ đông khác nhau bị hoặc không bị chi phối bởi gia đình; doanh nghiệp chưa hoặc đã niêm yết.

Một khi đã từng điều hành các loại hình doanh nghiệp khác nhau như trên, bạn sẽ có kinh nghiệm làm việc đối với đội ngũ doanh nghiệp cũng như với các bên liên quan như chủ doanh nghiệp, cổ đông, ban kiểm soát, hội đồng thành viên, hội đồng quản trị, Sở Giao dịch Chứng khoán, Ủy ban Chứng khoán, Công ty Kiểm toán, Cơ quan thuế, các ban ngành...

Mỗi loại hình doanh nghiệp có những yêu cầu, cần và muốn riêng. Đáp ứng yêu cầu và dung hòa quyền lợi giữa các bên không phải là chuyện dễ dàng. Đôi lúc phải đối đầu và đưa ra chọn lựa. Những lúc ấy, kinh nghiệm của bạn được tích lũy đáng kể. Trong khi các doanh nghiệp gia đình luôn muốn đặt quyền lợi gia đình trên tất cả thì doanh nghiệp có vốn góp không bị chi phối bởi gia đình muốn đặt quyền lợi của doanh nghiệp trên tất cả. Tương tự, đối với doanh nghiệp niêm yết, họ phải tuân thủ các yêu cầu đặc thù của Ủy ban Chứng khoán, Sở Giao dịch Chứng khoán. Ngược lại, những loại hình doanh nghiệp khác chưa hoặc không niêm yết không bị ràng buộc bởi những quy định khắt khe này. Kinh nghiệm điều hành các loại hình doanh nghiệp khác nhau còn giúp cho CEO thấy trước những vấn đề thường gặp trong hoạt động quản trị đối với từng loại hình liên quan đến các hoạt động tiêu biểu như nhân sự, tài chính-kế toán, bán hàng, sản xuất, mua

hàng. Trong khi các doanh nghiệp gia đình chỉ muốn đưa người nhà hoặc bà con thân tín nắm giữ những vị trí then chốt của doanh nghiệp thì những doanh nghiệp có phần vốn không bị chi phối bởi gia đình chỉ tuyển chọn những ứng viên đạt tiêu chuẩn về đạo đức nghề nghiệp và năng lực làm việc. Tương tự, đối với các công ty gia đình, họ tập trung chủ yếu vào hoạt động mua hàng và chi phí nhằm ngăn chặn những tiêu cực gây ảnh hưởng đến nguồn lợi của gia đình. Trong khi đó, các công ty niêm yết, dù có vốn chi phối của gia đình, dành thời gian xoay sâu vào tất cả các hoạt động của hệ thống quản trị bài bản theo các quy chuẩn rõ ràng được kiểm soát minh bạch, nghiêm túc. Theo cách làm này, lợi nhuận dành cho doanh nghiệp, trong đó có nguồn lợi của gia đình, được tối đa hóa một cách khoa học và an toàn nhất.

Đối với một doanh nghiệp là công ty trách nhiệm hữu hạn hay công ty cổ phần, CEO cần có kinh nghiệm khi làm việc trực tiếp với một người chủ hay với nhiều người chủ khác nhau. Mặc dầu cổ đông có phần hùn lớn nhất thường là người chủ lớn có tiếng nói quyết định song cổ đông này phải lắng nghe ý kiến của những cổ đông còn lại có phần hùn nhỏ hơn và CEO sẽ phải biết cách thuyết phục từng người chủ khi có những tranh cãi xảy ra giữa các chủ nhỏ với chủ lớn.

Với đặc thù đa số doanh nghiệp tại Việt Nam được tạo ra bởi gia đình hoặc một nhóm người quen biết, loại hình công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc công ty cổ phần chưa niêm yết nhỏ và vừa, các CEO cần có những kinh nghiệm trên đây để uyển chuyển trong việc đáp ứng yêu cầu vừa của gia đình vừa của các cổ đông khác của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, CEO cũng phải biết cách tổ chức hoạt động quản trị tại những doanh nghiệp này để sao cho doanh nghiệp vừa tuân thủ luật pháp vừa bảo đảm tính hiệu quả cao nhất về kết quả kinh doanh.

LỜI KẾT:

Một CEO muốn quản trị một doanh nghiệp mới hiệu quả thì nên trải qua công việc điều hành nhiều loại hình doanh nghiệp trước đó.

Bạn đã từng thất bại?

Kinh nghiệm là những chiêm nghiệm từ những gì đã kinh qua, là hiểu biết được rút ra từ những va chạm trong thực tế. Thất bại cũng vậy. Điều đáng quan tâm không phải ở số lần thất bại bạn đã gặp phải mà ở chỗ đã có bao nhiêu bài học bạn rút ra được từ những lần thất bại đó. Cựu Tổng Thống Mỹ Barack Obama đã từng nói: “Bạn phải để thất bại dạy mình”. Không quá lời khi nói rằng sống trên đời và làm kinh doanh mà chưa một lần thất bại thì sẽ là một thiệt thòi lớn! Từ đó, đừng xấu hổ khi nói rằng: “Tôi đã từng thất bại!”

Có nhiều nguyên nhân gây nên thất bại trong kinh doanh. Thông thường, những nguyên nhân chính xuất phát từ sự chủ quan, khinh suất, bất cẩn... của người trong cuộc. Thất bại của nhiều dự án đầu tư, kinh doanh có quy mô khác nhau là ví dụ điển hình. Kể đến là do năng lực, kiến thức hạn chế. Những lỗi hàng bị lỗi trong sản xuất; doanh số không đạt trong bán hàng; những số liệu bị tính toán sai trong tài chính; những nhận định sai lầm của marketing về thị trường... đều do năng lực kém cỏi và kiến thức nghèo nàn gây nên. Ngoài ra, có những trường hợp xảy ra thất bại buộc phải chấp nhận do những thay đổi bất ngờ từ môi trường chung quanh, tình huống bất khả kháng, khủng hoảng, rủi ro không thể lường trước... mà người ta thường nói:

“Mưu sự tại nhân; Thành sự tại thiên”.

Để tránh những thất bại do tính cách, chắc chắn chúng ta phải sửa tính cách. Làm được chuyện này không mấy dễ dàng vì tính cách thường rất khó sửa. Muốn sửa, cần phải có quyết tâm cao. Hầu hết những người làm kinh doanh, đặc biệt chủ doanh nghiệp, đều có cá tính và khó sửa nét riêng của mình. Chính vì vậy, ngoài ý thức cá nhân, chúng ta cần lắng nghe nhắc nhở của những

người chung quanh về tính cách của mình để tránh lần theo vết xe đổ.

Đối với thất bại do năng lực, cần xem lại năng khiếu của mình và khả năng khổ luyện để đạt được những năng lực nhất định. Một số người quản trị công việc rất tốt nhưng khi lãnh đạo đội ngũ thì hoàn toàn không thể vì thiếu hẳn các tố chất cần có của năng lực lãnh đạo. Có nhiều người rất muốn làm CEO nhưng sau một thời gian ngắn ngồi ở vị trí này, họ đành ra đi vì không có những năng lực giải quyết những vấn đề doanh nghiệp đang cần. Nhận thức sớm về năng lực của mình chừng nào thì sẽ giúp tránh thất bại nhiều chừng ấy.

Đối với thất bại do kiến thức gây nên, cách duy nhất để tránh những thất bại lần sau là chúng ta phải học và tích lũy kiến thức không ngừng.

Ở vai trò là một CEO, từ những thất bại của bản thân, bạn cần thấy rõ tính cách, năng lực và kiến thức của mình để không thể cho phép mình thất bại lần thứ hai cho cùng một nguyên nhân, đặc biệt vì năng lực hay kiến thức gây nên. Bên cạnh đó, CEO cần phải lường trước những khả năng thất bại có thể xảy ra và chủ động chuẩn bị hướng xử lý nhằm giảm thiểu rủi ro, thiệt hại cho doanh nghiệp. CEO cũng cần chia sẻ với đội ngũ về những thất bại của bản thân để những thất bại này có thể trở thành bài học giúp đội ngũ không chỉ tránh được thất bại tương tự mà thậm chí còn dẫn họ đến thành công!

Như đã nói ở trên, một mặt chúng ta thừa nhận thất bại là lẽ thường tình, mặt khác chúng ta luôn cố gắng để tránh thất bại. Vấn đề quan trọng nằm ở nhận thức đúng đắn của chúng ta về thất bại và sự nỗ lực vượt qua thất bại của chúng ta.

Những doanh nghiệp Việt thành công ngày nay thường phải trải qua bao khó khăn, thất bại mới có được vinh quang như vậy. Điều này không có nghĩa những doanh nghiệp này sẽ không còn thất bại. Chừng nào còn muốn phát triển, doanh nghiệp còn tiếp tục gặp thất bại. Tuy nhiên, số lần thất bại sẽ giảm dần và mức độ thiệt hại mỗi lần thất bại cũng sẽ được “cân nhắc” đáng kể.

LỜI KẾT:

CEO không được xem thường thất bại và cũng không quá bi quan về thất bại. Hãy xem thất bại là cơ hội giúp doanh nghiệp thành công trong tương lai.

Bạn đã từng thành công?

"**T**hất bại là mẹ thành công". Có thất bại ắt có thành công. Nếu chúng ta không ngại ngần để nói: "Tôi đã từng thất bại" thì tại sao không tự hào để nói: "Tôi đã từng thành công"? Thất bại có những bài học của thất bại và thành công cũng có những vấn đề của thành công.

Tương tự như thất bại, thành công đến với chúng ta từ nhiều lý do. Tính cách, năng lực, kiến thức và kinh nghiệm là những nhân tố chính tạo nên sự thành công cho chúng ta. Bên cạnh đó, "thiên thời" và sự may mắn cũng là những lý do không thể bỏ qua. Đặc biệt, như đã trình bày ở câu số 6, những bài học từ thất bại sẽ ít nhiều góp phần vào sự thành công của chúng ta.

Khác với thất bại với những cảm giác tiêu cực như xấu hổ, chán nản..., cảm giác chung khi gặp thành công thường rất tích cực. Và chính từ những cảm giác khác nhau này, người đang thành công thường dễ trở nên kiêu ngạo, chủ quan trong khi người gặp thất bại luôn thu mình, thận trọng. Ngược lại với tâm trạng của đa số người gặp thất bại khi nghĩ mình đã bị xui xẻo, ít người thành công nói rằng mình đã gặp may! Trong khi thất bại có nhiều bài học nhớ đời và để tránh lặp lại thất bại thì thành công có những bài học gì để tiếp tục thành công?

Một khi đạt được thành công, doanh nghiệp cần có đánh giá nghiêm túc về những nguyên nhân chủ quan và khách quan tạo nên thành công. Những thành công tiêu biểu trong kinh doanh như doanh nghiệp hoàn thành kế hoạch trong nhiều năm liền, mô hình quản trị mới được áp dụng hiệu quả, doanh nghiệp liên tục tăng trưởng về doanh thu, lợi nhuận.... cần phải được phân tích kỹ về tình hình bên trong lẫn bên ngoài doanh nghiệp trong thời gian tạo ra thành công. Mục đích của việc phân tích và đánh giá

này là để đúc kết những cách làm hay nhằm giúp doanh nghiệp phát huy trong tương lai. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng thấy trước được rằng nếu có những biến động tiêu cực hoặc thay đổi tích cực hơn về các tình hình nêu trên, đặc biệt các yếu tố khách quan, thì khả năng thành công của doanh nghiệp cũng sẽ có thể biến chuyển theo. Ngoài bài học đúc kết về những cách làm hay, thành công còn giúp chúng ta tự tin tiếp tục thực hiện những việc đang làm cũng như có thể mạnh dạn triển khai những kế hoạch mới. Để làm những câu chuyện mới, chúng ta phải xem kỹ tính phù hợp về những cách làm hay, về những nguyên nhân tạo nên thành công trong quá khứ đối với bối cảnh, môi trường, thời điểm... hiện tại trước khi quyết định áp dụng. Chúng ta có thể thành công trong hoàn cảnh này nhưng thất bại trong hoàn cảnh khác mặc dù áp dụng cùng một cách thức. Trong thực tế, có nhiều doanh nghiệp Việt Nam rất thành công về cách bán hàng qua kênh truyền thống ở những chợ sỉ, điểm sỉ trong những năm 1980-2000. Tuy nhiên, khi các siêu thị, trung tâm thương mại và các chuỗi cửa hàng bán lẻ ra đời trong hơn một thập kỷ qua, cách bán hàng của những doanh nghiệp này phải thay đổi để đuổi kịp xu thế tiêu dùng của thị trường cũng như giữ được thành công trong quá khứ. Tương tự, khái niệm thành công khi đầu tư vào cổ phiếu trong những năm đầu của thập kỷ 2000 đã khác hẳn với thành công đạt được qua việc đầu tư cổ phiếu trong thời gian gần đây.

LỜI KẾT:

Một CEO thành công nhiều lần thì chớ quá tự tin dẫn đến chủ quan. Thành công một lần không có nghĩa sẽ thành công trong lần kế tiếp. Kinh nghiệm từ thất bại có thể dẫn đến thành công và thành công nếu chủ quan có thể dẫn đến thất bại.

Bạn đã từng va chạm với nhiều dạng người khác nhau trong và ngoài doanh nghiệp?

Trong vốn sống của một CEO, vốn hiểu biết về con người chiếm một tỷ lệ không nhỏ. Chính nhờ vào vốn hiểu biết này, CEO trở nên dày dặn và bản lĩnh hơn khi xử lý những tình huống khó khăn trong công tác nhân sự của doanh nghiệp cũng như đối với đối tác bên ngoài. Muốn thế, trước khi trở thành một CEO, bạn nên có sự va chạm với nhiều dạng người khác nhau trong và ngoài doanh nghiệp.

Như đã đề cập ở câu hỏi 1, một khi đã từng trải qua nhiều vị trí công việc khác nhau ở những doanh nghiệp khác nhau, bạn sẽ có cơ hội tiếp xúc với nhiều dạng người có giới tính, tuổi tác, đạo đức, tính cách, năng lực, kiến thức, kinh nghiệm... khác nhau. Trong khi người này cởi mở thì người kia kín tiếng, người thì tốt bụng, kẻ thì ích kỷ. Có người bề ngoài nói thế này nhưng trong bụng thì nghĩ thế khác. Có người luôn giữ chữ tín, có kẻ thì bội hứa một cách dễ dàng, v.v... Lại có những dạng người có những tính cách không hợp với bạn, thậm chí gây khó cho bạn trong quan hệ đồng nghiệp hoặc trong quan hệ đối tác làm ăn. Dù muốn hay không muốn, vì công việc, bạn vẫn phải tiếp xúc, làm việc với họ và không thể tránh khỏi những va chạm.

Trong quản trị kinh doanh, nhân diện được tính cách, “kiểu chơi” của người đang cùng làm việc hoặc hợp tác với mình là chuyện vô cùng quan trọng. Việc nhận diện này sẽ giúp chúng ta tránh được một số việc đáng tiếc xảy ra sau này cũng như tự tin khi đưa ra quyết định hợp tác đúng với người đáng tin cậy. Làm sao để làm được điều này? Ngoài những hướng dẫn trong sách vở về diện

mạo học, nhân tướng học,... cách duy nhất là, sau nhiều lần va chạm, chính bạn sẽ tự cảm nhận về những dạng người khác nhau vốn thiên hình vạn trạng. Va chạm càng nhiều thì cảm nhận càng nhiều và xác suất cảm nhận đúng cũng tăng lên, dần dần giúp hình thành nên cách nhận diện riêng của bạn.

Một vài dạng đồng nghiệp và đối tác làm ăn bạn nên chú ý đến lời nói và hành động của họ khi làm việc chung như sau:

- Thể hiện sự chê bai lúc này nhưng khen ngợi, tặng bốc lúc khác về cùng một người;
- Bày tỏ sự đồng cảm trong lời nói khi uống rượu/bia nhưng không dám dùng cảm thể hiện trong hành động khi không có men trong người;
- Cam kết thực hiện ngày hôm trước nhưng xin lỗi không thực hiện ngày hôm sau;
- Tỏ vẻ khoe khoang, nói nhiều về mình và nhanh chóng đưa ra những lời hứa hẹn trong cuộc họp nhưng việc thực hiện sau đó diễn ra rất chậm chạp qua việc hồi đáp e-mail, lỗi hẹn nhiều lần...;
- Tỏ ra vui vẻ, nhiệt tình xác nhận việc hợp tác trong bữa tiệc và không có hành động nào thể hiện lời xác nhận sau đó;
- Đánh giá thấp về kết quả công việc của người khác nhưng khi tự mình làm cùng công việc, kết quả tồi tệ hơn;
- Hỏi nhiều, hỏi kỹ trong quá trình làm việc và luôn tỏ ra năng nổ với công việc;
- Ít nói và chỉ cậm cụi làm;
- v.v...

Từ một vài tình huống tiêu biểu trên đây, chúng ta thấy rằng một hành động sau đáng giá hơn vạn lời nói đầu. Và đây là một trong những cách giúp bạn nhận diện ra được người hay, kẻ dở để từ đó biết cách đối nhân xử thế phù hợp.

Những dạng người, tuýp người, loại người trong cả doanh nghiệp Việt lẫn doanh nghiệp nước ngoài có đa tính cách khiến chúng ta khó nhận diện. Ngoài một số đặc điểm được nhìn thấy qua cảm nhận bên ngoài, cần phải có thời gian va chạm thêm trong công việc và cuộc sống thì chúng ta mới có thể biết ít nhiều về những

đồng nghiệp hay đối tác của mình.

LỜI KẾT:

Trước khi trở thành CEO, bạn nên va chạm những dạng người khác nhau càng nhiều càng tốt.

Bạn đã từng xử lý nhiều vấn đề/ tình huống khác nhau ở nhiều lĩnh vực/ngành khác nhau trong những loại hình doanh nghiệp khác nhau?

Tương tự như những vấn đề được trình bày ở những câu trước, để giúp lãnh đạo và quản trị một doanh nghiệp hiệu quả, CEO nên có kinh nghiệm xử lý nhiều vấn đề, tình huống khác nhau ở nhiều lĩnh vực/ngành khác nhau trong những loại hình doanh nghiệp khác nhau.

Bản thân mỗi doanh nghiệp thuộc một lĩnh vực/ngành nào đó đều có những vấn đề, tình huống nội tại của mình. Thông thường, đó là những vấn đề, tình huống xảy ra chủ yếu ở chuyện sản phẩm bị lỗi, dịch vụ kém, giao hàng trễ/thiếu, tồn kho cao, công nợ quá hạn, nhân viên tiêu cực, bất mãn chính sách, mâu thuẫn nội bộ, đình công, v.v.... Càng nhiều doanh nghiệp khác nhau trong nhiều lĩnh vực/ngành khác nhau, càng có nhiều vấn đề, tình huống khác nhau. Một số vấn đề, tình huống ít nhiều giống nhau về bản chất. Chẳng hạn những chuyện về mảng quản trị nhân sự hoặc tài chính kế toán. Một số hoàn toàn khác hẳn. Không thể so sánh giữa những vấn đề của hoạt động sản xuất với các tình huống của hoạt động bán hàng. Thậm chí cùng là hoạt động marketing nhưng các chiêu thức sẽ khác nhau tùy thuộc vào loại sản phẩm doanh nghiệp đang kinh doanh.

Dù bản chất vấn đề, tình huống giống hay khác nhau, quan trọng nằm ở chỗ cách xử lý. Có những vấn đề, tình huống tuy bản chất

giống nhau nhưng cách xử lý khác nhau. Muốn giữ người tài, doanh nghiệp A nghĩ đến việc tăng cao quyền lợi cả lương lẫn thưởng trong khi doanh nghiệp B giữ nguyên mức lương, thưởng nhưng có những chính sách ưu đãi khác về cổ phiếu, nhà ở, bảo hiểm gia đình, v.v... Ngược lại, tuy vấn đề, tình huống khác nhau nhưng cách xử lý có thể giống nhau. Để tăng công suất máy, doanh nghiệp A quyết định đầu tư mua một máy mới hoàn toàn. Để giảm chi phí giao nhận hàng bao gồm đội ngũ, xe máy và nhiên liệu trong khi lượng hàng chuyên chở không nhiều, doanh nghiệp A quyết định đầu tư mua một xe tải mới chỉ với 2 nhân sự với số lượng hàng chuyên chở nhiều hơn. Ngoài những trường hợp trên, còn có rất nhiều cách xử lý khác nhau đối với rất nhiều vấn đề, tình huống khác nhau. Càng làm ở nhiều lĩnh vực/ngành khác nhau trong những loại hình doanh nghiệp khác nhau, chúng ta càng có nhiều cơ hội gặp phải những vấn đề, tình huống phức tạp khác nhau để xử lý và từ đó có thể giúp chúng ta tự tin rất nhiều trong việc xử lý những chuyện gặp phải sau này một khi ngồi vào chiếc ghế CEO. Có sẵn kinh nghiệm xử lý những vấn đề, tình huống này cũng sẽ giúp cho công tác phòng chống tốt ngay từ đầu và nếu những vấn đề, tình huống này có xảy ra, hậu quả đã được lường trước và rủi ro, thiệt hại cũng được giảm thiểu tối đa.

LỜI KẾT:

Bạn nên va chạm nhiều vấn đề, tình huống ở nhiều lĩnh vực/ngành khác nhau trong những loại hình doanh nghiệp khác nhau trước khi làm CEO.

Bạn có đọc nhiều, đi nhiều và... chiêm nghiệm?

Nói đến việc đọc, không ai trong chúng ta có thể phủ nhận những giá trị do đọc sách, báo mang lại. Có lẽ chính vì những giá trị này mà sách không bao giờ biến mất khỏi thế giới này mà ngược lại, ngoài sách giấy, ngày nay đã có thêm sách điện tử (e-book) để người đọc được thuận tiện hơn chẳng? Tuy nhìn nhận như vậy, vẫn có một số điều cần lưu ý về chuyện đọc. Bạn có bao giờ tự hỏi từ khi bước ra xã hội, mãi mê với chuyện mưu sinh và lo toan với trăm ngàn thứ khác trên cuộc đời này, mình có còn dành thời gian để đọc sách nhiều giống như một thời đã từng đọc? Trước đây, bạn nghiền ngẫm từng câu, từng chữ trong từng trang sách, bây giờ bạn đọc thế nào? Bạn đã từng đọc rất nhiều thể loại sách, báo khác nhau, bây giờ bạn tập trung vào một số loại sách, báo ưa thích là chính? Ngoài sách, báo, bạn còn dành nhiều thời gian cho việc xem thông tin trên mạng? Thói quen đọc, thời gian đọc đã ít nhiều thay đổi. Vậy, sự chiêm nghiệm của bạn sau khi đọc cũng đã đổi thay?

“Đi một ngày đàng; Học một sàng khôn.” Từ ngày xưa, ông bà chúng ta đã thấy rõ giá trị của “Đi một ngày đàng” trong điều kiện đi lại còn rất nhiều khó khăn. Thời nay, khi việc đi lại trở nên dễ dàng hơn thì chúng ta có học được hơn “một sàng khôn” hay không? Và cái khôn đó là khôn lỏi hay khôn ngoan?

Là người làm kinh doanh, việc đọc và đi lại rất cần thiết và quan trọng. Mở mang trí tuệ và mở rộng tầm mắt nhờ đó mà ra. Điều quan trọng là với trí tuệ và tầm mắt như vậy, chúng ta nghiệm ra được những điều gì và biết áp dụng chúng vào trong cuộc sống và kinh doanh như thế nào? Càng đọc nhiều, càng đi nhiều, chúng ta càng thấy rõ về tính cách, năng lực, kiến thức và kinh nghiệm của

mình để từ đó biết mình là ai và biết cách đối nhân xử thế. Đọc nhiều và đi nhiều cũng cho chúng ta cơ hội biết và tiếp xúc nhiều dạng người khác nhau, thấy được nhiều câu chuyện hay, dở khác nhau để từ đó biết đưa hay không đưa vào kinh doanh. Việc đi nhiều còn là cách để kiểm chứng lại những gì chúng ta đã được đọc và đôi lúc giúp chúng ta tránh được những chuyện đã trở nên lạc hậu được viết trong những cuốn sách hoặc bài báo xuất bản đã lâu. Tính cách của “anh Hai Sài Gòn” hay người Hoa trong làm ăn có còn giống như trong sách vở nữa không? Có phải Miền Trung luôn là thị trường tiêu thụ kém nhất Việt Nam không? Châu Âu có còn là châu lục giàu tiềm năng khi so với các nước nói tiếng Nga hay không? Giữa Trung Quốc và các nước Đông Nam Á, chúng ta nên tập trung nguồn lực xuất khẩu vào đâu khi một bên rộng lớn nhưng “khó chơi” với một Đông Nam Á bé nhỏ nhưng dễ chịu?

Đọc nhiều mà không đi nhiều khiến sở học bị hạn chế. Nhiều người Việt được đào tạo bài bản về quản trị cũng như có kiến thức thực tế về doanh nghiệp đang quản lý nhưng vì ít đi lại nên suy nghĩ và hành động của họ bị hạn chế và chậm hơn khi so với những cấp quản lý thường đi nhiều hơn ở những doanh nghiệp khác. Từ đó, sự phát triển của doanh nghiệp của họ cũng bị ảnh hưởng theo. Ngược lại, đi nhiều mà không đọc nhiều khiến kiến thức học thuật bị mai một. Có những nhà kinh doanh, sau khi trở về Việt Nam từ những chuyến đi sang Nhật, Mỹ..., liền vội vã cho áp dụng ngay những mô hình quản trị tuy thành công tại Mỹ, Nhật nhưng thất bại thảm hại tại Việt Nam do người vận dụng thiếu học thuật quản trị vốn được diễn giải rất bài bản qua sách vở! Biết kết hợp giữa đọc và đi để rút ra những bài học thực tiễn có cơ sở lý luận và áp dụng phù hợp vào doanh nghiệp là một cách làm tuyệt vời khi bước vào thương trường.

Người làm kinh doanh cũng đừng nghĩ rằng nên đọc và đi chỉ để phục vụ cho mục đích kinh doanh. Đọc nhiều thể loại sách, báo khác nhau với nhiều đề tài khác nhau và đi nhiều nơi trong nước cũng như nước ngoài sẽ giúp tạo ra cho chúng ta những suy nghĩ, quan niệm về cuộc sống và con người cũng như những tầm nhìn, cảm quan về thị trường tương lai. Từ đó, lòng vị tha, tính khoáng đạt, sự sáng tạo... trong bản thân chúng ta sẽ có cơ hội để sản sinh và thăng hoa. Và những điều đó sẽ giúp ích cho chúng ta rất nhiều khi lãnh đạo và quản trị doanh nghiệp.

LỜI KẾT:

CEO nên đọc nhiều và đi nhiều. Những chiêm nghiệm có được do đọc nhiều và đi nhiều sẽ giúp CEO tìm ra những cách thức, mô

hình quản trị phù hợp và hiệu quả mang tính vừa kinh doanh vừa nhân văn đối với doanh nghiệp và xã hội.